

Étude de la possibilité d'élaborer une politique de marketing relationnel dans une compagnie de taxis

Mémoire réalisé par
Michaël MARROCCO

Promoteur
Karine CHARRY

Président
Patrick SCARMURE

Lecteur
Thomas LECLERCQ

Année académique 2016-2017
Master en Sciences de gestion

RESUME

Le rapport affectif qu'éprouve un client envers une société est une puissante force de vente à disposition de cette dernière. Concurrencée par des nouvelles formes plateformes de transport rémunéré de personnes dont la légalité est mise en cause, la société *Taxis Bleus* compte bien s'appuyer sur la fidélité de ses clients pour sécuriser ses activités. Dans cette optique, l'entreprise souhaite mieux comprendre ce lien relationnel afin de l'animer, notamment grâce à la puissance et l'automatisation de nouveaux outils informatiques.

Riche de données qualitatives et quantitatives issues d'une première ébauche élaborée en 2016, ce travail se développe autour de sept hypothèses articulées autour de thèmes variés comme par exemple les dispositifs de compensation en cas de surfacturation, les enquêtes de satisfactions ou encore les programmes de fidélités.

Ces postulats sont vérifiés à l'aide de données récoltées dans le cadre d'un nouveau questionnaire en ligne envoyé à près de 3000 clients étant déjà montés à bord d'un *Taxis Bleus*.

De manière non exhaustive, les résultats apportent des clarifications à l'entreprise quant au taux d'adoption de sa nouvelle application de commande de taxis en ligne et les actions à mettre en place pour l'augmenter. Ils permettent, en outre, à *Taxis Bleus* de justifier son système d'accueil téléphonique personnalisé à destination des clients habitués, l'implémentation de services de notifications indiquant au client le statut de sa commande taxi en cours ou encore la mise en place d'enquêtes de satisfaction occasionnelles récoltant les évaluations du service de ce dernier à la fin de ses courses. Ce travail montre, qu'une fois incorporés dans sa nouvelle application de commande de taxis en ligne disponible depuis le mois de Mars 2017, certaines fonctions pourraient assister la société à systématiser ses interactions avec sa cliente et par la même occasion accroître son volume de courses sans pour autant voir ses coûts fixes exploser.

Ces résultats préliminaires ne constituent qu'un bref échantillon des conclusions et sont développés tout au long de l'analyse des hypothèses de ce mémoire.

Bonne lecture !

Je remercie tout d'abord ma promotrice, Madame Karine Charry, pour ses conseils avisés, sa guidance, sa disponibilité et tout au long de la réalisation de ce travail.

Je remercie Mademoiselle Alessia Marrocco et Monsieur Olivier Marville pour le support fourni au cours des différentes études conduites ainsi que Mesdemoiselles Luana et Tiziana Marrocco, Audrey Dubois et Monsieur Cédric Cauchies pour avoir veillé à la correction du texte et sa mise en page.

Je remercie également toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu durant la réalisation de ce travail de fin d'études.

SOMMAIRE

RESUME.....	1
SOMMAIRE	3
Liste des tableaux	5
Liste des figures	7
Liste des annexes.....	8
INTRODUCTION GENERALE	9
1. Objet de la recherche	10
2. Problématique	10
3. Sujets considérés.....	11
PREMIERE PARTIE : RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	13
4. Notions de marketing.....	13
4.1 Définition	13
4.2 Environnement	14
4.3 Études de marché.....	15
4.4 Marketing relationnel.....	18
5. Le central <i>Taxis Bleus</i>	24
5.1 La société.....	24
5.2 Services proposés	25
5.3 Fonctionnement opérationnel et administratif.....	27
5.4 Segments de clients.....	29
5.5 Environnement concurrentiel	30
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE.....	36
6. Données issues des travaux menées durant l'année académique 2015-2016.....	37
7. Élaboration des hypothèses.....	38
7.1 Modes de commande.....	38
7.2 Gamme premium.....	39
7.3 Formule de compensation.....	41
7.4 Enquêtes de satisfaction.....	41
7.5 Statut de la commande	42

7.6	Identification téléphonique.....	43
7.7	Programmes de fidélité	44
8.	Réalisation et envoi du questionnaire	45
TROISIEME PARTIE : ANALYSE DES DONNEES.....		49
9.	Informations théoriques sur l'étude statistique.....	49
9.1	Description sociodémographique	49
9.2	Échelle de <i>Likert</i> à 5 niveaux.....	51
9.3	Tests statistiques	51
10.	Vérification des hypothèses.....	53
10.1	Modes de commande.....	54
10.2	Gamme premium.....	58
10.3	Formule de compensation.....	59
10.4	Enquêtes de satisfaction.....	60
10.5	Statut de la commande	62
10.6	Identification téléphonique.....	63
10.7	Programmes de fidélité	64
11.	Interprétation	66
11.1	Modes de commande.....	66
11.2	Gamme <i>premium</i>	67
11.3	Formule de compensation.....	68
11.4	Enquête de satisfaction	69
11.5	Statut de la commande	69
11.6	Identification téléphonique.....	71
11.7	Programmes de fidélité	71
CONCLUSION		73
Bibliographie		75
ANNEXES		77

Liste des tableaux

Tableau 1 : Nature et complémentarité des études exploratoires et quantitatives	16
Tableau 2 : Points de comparaison entre services taxis et location de véhicules avec chauffeur	31
Tableau 3 : Critère de sélection d'échantillons pour les comparaison des commandes passées par téléphone et celles passées par mail	55
Tableau 4 : Critère de sélection d'échantillons pour les comparaison des commandes passées par mail et celles passées sur une nouvelle plateforme online	56
Tableau 5 : Critère de sélection d'échantillons pour les comparaison des commandes passées par téléphone et celles passées sur une nouvelle plateforme online	57
Tableau 6 : Étude de l'impact du genre sur les modes de commande	157
Tableau 7 : Étude de l'impact du genre pour l'hypothèse de gamme premium	157
Tableau 8 : Étude de l'impact du genre pour l'hypothèse des formules de compensation... ..	157
Tableau 9 : Étude de l'impact du genre pour l'hypothèse liée aux enquêtes de satisfaction	158
Tableau 10 : Étude de l'impact du genre pour l'étude d'une majoration sur le prix pour une notification du statut de la commande.....	158
Tableau 11 : Étude de l'impact du genre pour l'étude de l'appréciation de l'accueil téléphonique personnalisé Taxis Bleus	158
Tableau 12 : Étude de l'impact du genre pour l'étude des programmes de fidélité	158
Tableau 13 : Statistique de groupe Téléphone v.s Mail.....	159
Tableau 14 : Test d'hypothèses Téléphone vs. Mail.....	159
Tableau 15 : Statistique de groupe Mail v.s Online.....	160
Tableau 16 : Test d'hypothèses Mail vs. Online.....	160
Tableau 17 : Statistique de groupe Téléphone v.s Online	160
Tableau 18 : Test d'hypothèses Téléphone vs. Online	161
Tableau 19 : Statistique de groupe pour l'étude de majoration pour service premium	161
Tableau 20 : Test d'hypothèse pour l'étude de majoration pour un service premium	161
Tableau 21 : Statistique de groupe pour l'étude de majoration pour service premium (variable de regroupement – Déplacements dans Bruxelles supérieures à 5km)	161
Tableau 22 : Test d'hypothèses pour l'étude de majoration pour service premium (variable de regroupement – Déplacements dans Bruxelles supérieures à 5km)	162
Tableau 23 : Statistique de groupe pour l'étude de la formule de compensation	162

Tableau 24 : Test d'hypothèse pour l'étude de la formule de compensation	162
Tableau 25 : Statistique de groupe pour l'étude de l'appréciation des enquêtes de satisfaction	163
Tableau 26 : Test d'hypothèse pour l'étude de l'appréciation des enquêtes de satisfaction	163
Tableau 27 : Statistique de groupe pour l'étude de notification du statut de la commande .	163
Tableau 28 : Test d'hypothèses pour l'étude de notification du statut de la commande	164
Tableau 29 : Statistique de groupe pour l'étude d'une majoration sur le prix pour une notification du statut de la commande.....	164
Tableau 30 : Tests d'hypothèse sur échantillon unique pour l'étude d'une majoration sur le prix pour une notification du statut de la commande (valeur de test = 2).....	164
Tableau 31 : Test d'hypothèse des échantillons appariés pour l'étude d'une majoration sur le prix pour une notification du statut de la commande	164
Tableau 32 : Statistique de groupe pour l'étude de l'appréciation de l'accueil téléphonique personnalisé Taxis Bleus	165
Tableau 33 : Test d'hypothèse des échantillons appariés pour l'étude de l'appréciation de l'accueil téléphonique personnalisé Taxis Bleus	165
Tableau 34 : Test d'hypothèse sur échantillon unique pour l'étude de l'appréciation de l'accueil téléphonique personnalisé Taxis Bleus (valeur de test = 3)	165
Tableau 35 : Statistiques de groupe pour l'étude des programmes de fidélité	166
Tableau 36 : Test d'hypothèses pour l'étude des programmes de fidélité.....	166

Liste des figures

Figure 1 : Logo de la société	24
Figure 2 : Canevas des vouchers utilisés par l'entreprise	26
Figure 3 : Exemple de publicités pour parebrises avant (213) et arrière (102).....	27
Figure 4 : Parts de marché de taxis en possession d'une licence taxi bruxelloise	32
Figure 5 : Représentation d'une distribution Student (t) et du niveau de signification	53
Figure 6 : Majoration du prix pour un service de meilleure qualité.....	59
Figure 7 : Bande adhésive latérale comprenant le drapeau à damier noir et jaune mangue et l'iris	81
Figure 8 : Voyant lumineux présent sur le toit des taxis communément appelé « spoutnik »	83
Figure 9 : répartition selon le segment d'utilisateurs	148
Figure 10 : Répartition des réponses des clients à la question : « Quelle importance accordez-vous au fait d'être mis en contact avec un opérateur ? »	148
Figure 11 : Répartition des réponses des clients à la question : « Après avoir commandé un taxi, pourriez-vous indiquer quel genre retour attendez-vous de la part de la centrale ? »....	149
Figure 12 : Répartition des réponses des clients à la question : « Quel serait votre ressenti si Taxis Bleus proposait des réductions ou des avantages à ses utilisateurs récurrents ? »	149

Liste des annexes

13.	Annexe 1 : transport rémunéré de personnes, caractéristiques et différences	78
14.	Annexe 2 : chiffres officiels du secteur des taxis et des locations de voitures avec chauffeurs	87
15.	Annexe 3 : liste des participants à l'enquête qualitative	89
16.	Annexe 4 : liste de questions types destinées à mener les entretiens téléphoniques ...	90
17.	Annexe 5 : retranscription des interviews	91
18.	Annexe 6 : résultats récupérés du questionnaire de 2016.....	148
19.	Annexe 7 : questionnaire relationnel « Quelle est votre relation avec Taxis Bleus ? »	150
20.	Annexe 8 : étude de l'impact du genre sur l'analyse.....	156
21.	Annexe 9 : tableaux d'analyse SPSS	159

INTRODUCTION GENERALE

Une des forces d'une entreprise, dont l'activité cœur est de mettre en rapport prospects et prestataires de service, est son aptitude à posséder un volume conséquent de clients. Celle-ci a le devoir de veiller chaque année à en acquérir de nouveaux et à limiter les disparitions d'usagers en les fidélisant. C'est à cette deuxième mission que s'attarde ce mémoire en étudiant la possibilité de mettre en place une politique de marketing relationnel pour le central Taxis Bleus.

Ce mémoire s'articule en 3 parties.

La première fait le point sur la revue de la littérature sur le sujet. Les notions générales de marketing en lien avec le sujet de ce travail sont d'abord explicitées. C'est à cet effet que le concept de segmentation et les différents types d'études de marché sont introduits. Une sous-section particulièrement dédiée au marketing relationnel, thème phare de ce mémoire, vient compléter la partie théorique. Enfin, la première partie se clôture avec l'introduction de l'entreprise Taxis Bleus. Son business modèle, ses services, son fonctionnement opérationnel, la description de ses clients et ses concurrents sont développés dans cette section.

La deuxième partie décrit le cheminement de l'étude menée tout au long de ce travail. Il est question d'une première section décortiquant les habitudes et les comportements des clients de Taxis Bleus dans l'optique de créer des groupes ayant les mêmes caractéristiques et faire émerger les hypothèses à tester pour répondre à la problématique développée au point 3. Une dernière étude quantitative achève cette partie et nourrit l'analyse de résultats en rapport avec les hypothèses.

La troisième partie du mémoire étudie, décrit et analyse les données issues du questionnaire quantitatif. C'est à travers cette dernière partie que chacune des hypothèses est testée à l'aide de statistiques inférentielles. À l'issue de l'analyse des données, les résultats obtenus sont interprétés et donnent lieu à des axes de développement pour l'entreprise en matière de relation clients.

1. Objet de la recherche

« *Tout ce qui ne s'adapte pas est voué à disparaître.* » (Kapferer, 2014). C'est bien le challenge auquel les entreprises sont constamment confrontées. Les grosses structures ont généralement les ressources financières et humaines suffisantes pour mettre en place très rapidement les actions nécessaires. Mais qu'en est-il des petites et moyennes entreprises dont les moyens financiers et le nombre de collaborateurs restent assez limités ? Quelles actions peuvent être mises en place en vue d'élaborer une politique de marketing relationnel ?

Ce travail étudie le cas de la société bruxelloise *Taxis Bleus* qui, consciente des offres agressives de nouveaux arrivants caractérisés par un business modèle disruptif et des levées de fonds astronomiques, souhaite consolider et fidéliser sa clientèle via l'instauration d'une politique de marketing relationnel forte.

2. Problématique

Bien que légitime, l'objet de base de ce travail peut facilement pousser une petite ou moyenne société à investir ses efforts dans de nombreuses directions et rapidement générer un sentiment d'éparpillement. D'un autre côté, force est de constater que *Taxis Bleus* opère dans un secteur où la place des solutions numériques prend progressivement le pas sur le savoir et le savoir-faire du métier. Ce constat peut se vérifier par l'apparition récente d'une multitude de nouvelles plateformes de mise à disposition de voiture avec chauffeurs et l'obligation pour tous les propriétaires de taxis de disposer d'un lecteur de carte de crédit à bord de leur véhicule depuis 2016.

Dans ce contexte évolutif, comment l'apport de nouvelles technologies, en l'occurrence les applications smartphone, souvent perçues avec beaucoup de craintes par les petites et moyennes structures car jugées trop complexes à maîtriser en interne et évoluant à vive allure, peut au contraire, moyennant une définition claire des objectifs recherchés et un budget adapté, accompagner l'entreprise dans un processus de consolidation de la relation entretenue avec ses clients fidèles ?

La réponse à cette problématique peut être construite à l'aide de plusieurs questionnements en rapport avec les services proposés par l'entreprise et les habitudes de ses clients fidèles :

- Quel est le rapport relationnel du client vis-à-vis de son mode de commande ?

- Quelle est la propension des clients à accepter une majoration sur le prix habituel pour un service de meilleure qualité. Une différence notable peut-elle être perçue si le client paye lui-même ses courses ou si la société pour laquelle il travaille s'en charge ?
- La formule de compensation actuelle est-elle la plus adaptée aux désirs de la clientèle Taxis Bleus dans le cas d'une surfacturation avérée et non justifiée ?
- Les enquêtes de satisfaction peuvent-elles contribuer à accroître la sensation des consommateurs d'être mieux estimé ?
- L'information du statut d'une commande en cours de traitement joue-t-elle un rôle sur le comportement du client ?
- L'accueil téléphonique personnalisé délivré par l'opérateur conditionne-t-il l'appréciation du service ?
- Certains programmes de fidélités peuvent-ils être promus au sein des clients pour cadencer leur fidélité ?

C'est par l'intermédiaire de ces interrogations que cet ouvrage tente d'apporter des pistes de réponses à sa problématique.

3. Sujets considérés

À travers une série de récoltes de données et une analyse statistique, ce travail parcourt différents sujets en lien avec la relation qu'entretiennent les clients avec *Taxis Bleus*.

Parmi ces différents thèmes, l'analyse se concentre d'abord sur les différents modes de commande. Il est question, d'une part, d'évaluer si le rapport relationnel varie en fonction du mode de commande choisi. D'autre part, il est intéressant de vérifier si l'accueil personnalisé propre à une commande téléphonique chez *Taxis Bleus* pour un client ayant déjà commandé auprès de la société joue-t-il un rôle significatif sur l'appréciation du client.

Ensuite, le deuxième volet est orienté sur la politique du prix et des compensations. Contrainte par la législation en vigueur (Ordonnance relative aux services de taxis et aux services de location de voitures avec chauffeur., 1995) et la notion de service d'utilité publique, l'entreprise s'interroge sur la possibilité de créer une gamme supérieure de service taxi à un prix plus élevé. Elle imagine d'emblée que cette offre est plus demandée par des clients ne payant pas eux-mêmes leurs courses et bénéficiant d'un compte société. En ce qui concerne la formule de

compensation actuelle, la société réfléchit si celle-ci est adaptée aux désirs de sa clientèle dans le cas d'une surfacturation avérée et non justifiée.

Enfin, le sujet de la communication avec les consommateurs est abordé. De plus en plus répandue et automatisées, les enquêtes de satisfaction donnent l'opportunité aux clients de s'exprimer sur leur expérience avec un produit ou un service. *Taxis Bleus* se demande si celles-ci peuvent contribuer à accroître la sensation d'*être estimé* des consommateurs. En ce qui concerne les notifications du statut de la course, la firme questionne si cette dernière joue un rôle significatif sur le comportement du client.

PREMIERE PARTIE : RECHERCHE

DOCUMENTAIRE

L'évolution est une étape quasi obligatoire poussée par un monde dans lequel la course aux développements est effrénée. Consciente du regain de pouvoir des consommateurs grâce aux nouveaux moyens de communication digitaux et mondiaux, *Taxis Bleus* envisage de s'investir davantage dans sa relation avec ses utilisateurs en mettant en place une série d'actions dédiées à cet effet.

Bien que cette intention se veuille davantage pragmatique, le choix des pistes à exploiter nécessite au préalable une compréhension du sujet traité et de l'univers dans lequel l'entreprise exerce son activité. Cette section a pour objet de formaliser les notions académiques sur lesquelles reposent les fondements du marketing relationnel et de décrire la société de taxi en question.

4. Notions de marketing

4.1 Définition

Selon (Lendrevie & Lévy, 2014, p. 5), le marketing est « *une stratégie d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents.* »

Cette définition contient plusieurs éléments qu'il est opportun d'explicitier comme suit.

Effort d'adaptation

Cette approche pousse à penser que le producteur ou le prestataire ne sont pas le centre de l'attention mais gravitent autour des consommateurs. En comprenant leurs motivations et en satisfaisant leurs attentes, ils peuvent accroître leur chance d'atteindre leurs objectifs.

Valeur perçue supérieure

Dans un climat concurrentiel, le meilleur moyen de générer une adoption de ses produits ou services par les chaland est de leur proposer quelque chose de différent perçu comme une préférence incitant le client à racheter ou commander à nouveau. Cette supériorité de valeur dépend des autres offres disponibles sur le marché et de la perception du consommateur.

Notion de démarche durable

À l'image d'une relation entre deux personnes, le programme marketing ne peut se contenter de séduire les clients. Il doit les conquérir, mais veiller à entretenir une relation avec ceux-ci pour s'assurer qu'ils renouvellent leurs commandes ou achats malgré les tentations suscitées par les offres concurrentes. C'est l'enjeu du marketing relationnel notamment grâce aux programmes de fidélité étudiés au point 4.4 – *Marketing relationnel*.

4.2 Environnement

Le marketing ne se limite pas à étudier le comportement des consommateurs. Il prend en compte l'environnement dans lequel l'entreprise interagit.

Marché et segment

Un marché est un espace où s'organise la rencontre d'une offre et d'une demande en vue d'un échange. Il peut apparaître trop vaste en fonction du niveau d'analyse d'un produit ou d'un service. Dans la majorité des références de ce travail, il est question de « marché des taxis » alors que ce dernier est inclut dans marché bien plus général, à savoir celui du transport rémunéré de personnes voire du transport tout court. Si l'analyse se situe au niveau du secteur global, le taxi doit plutôt être considéré comme un segment, c'est-à-dire un marché dans un marché. L'idée de la segmentation met en avant l'intérêt de créer des sous-groupes homogènes caractérisés par des similitudes d'utilisation, des attitudes semblables de consommateurs ou encore des besoins comparables. À l'inverse si la discussion traite uniquement du thème des taxis en omettant les autres segments du marché de transport rémunéré de personnes, l'appellation « marché » peut être étendue et utilisée pour le segment taxi, et ainsi de suite.

Dans le cadre de l'entreprise phare de cette démarche, une différenciation de deux segments particuliers mérite une attention particulière. D'une part, le segment du taxi offre aux utilisateurs la mise à disposition d'un véhicule licencié avec un chauffeur en échange d'une

rémunération proportionnelle à la prestation fournie. D'autre part, le segment du central taxi offre aux chauffeurs de taxis des courses issues de sa clientèle en l'échange d'une redevance sous forme de mensualité ou de commission.

Concurrence

Un marché peut également être un espace dans lequel les produits ou services proposés par un acteur sont en compétition avec d'autres produits ou services jugés substituables. Ce dernier est alors caractérisé de concurrentiel. Les fournisseurs ou prestataires doivent alors être conscients qu'ils ne sont pas les seuls à interagir avec les acheteurs potentiels ou confirmés. Vu l'ampleur de cette notion, une distinction entre plusieurs types de concurrence s'impose.

- Les concurrents directs ou directement substituables proposent le même type de produits. Par exemple, Coca-Cola® et Pepsi® sont des concurrents directs.
- Les concurrents indirects procurent des produits appartenant à des segments différents dans le but de satisfaire le même besoin. Pour illustrer ce qui vient d'être dit, les taxis et les transports en commun sont des concurrents indirects.
- Les concurrents génériques fournissent des produits fondamentalement différents répondant au même besoin. Les taxis et les services de location de véhicules et de vélos sont des concurrents génériques.

4.3 Études de marché

Le marketing a pour vocation d'être une discipline devant aboutir à des prises de décisions concrètes. N'étant pas une science exacte étant donné la nature irrationnelle du comportement humain, un programme de développement basé sur des recommandations marketing doit être décliné sur base d'hypothèses vérifiées. L'usage d'intuitions non avérées augmente le risque d'effectuer des mauvais choix stratégiques pouvant engendrer des effets irréversibles au sein de l'entreprise déroulant sur des pertes financières. C'est dans cette optique qu'un bon programme marketing doit au minimum reposer sur des informations fiables en rapport avec l'environnement dans lequel les produits ou services sont proposés, à savoir une étude de l'offre et de la position concurrentielle ainsi que la détermination des chalandes ciblées (étude de la demande).

Parmi ces informations à partir desquelles l'entreprise décide de mener des actions, deux différents types sont possibles tels qu'évoqué ci-après.

- Les informations primaires sont créées par des études sur des sujets spécifiques comme des entrevues ou des sondages. Celles-ci peuvent être commandées par l'entreprise (e.g. enquête de satisfaction) ou être partagées par plusieurs sociétés (e.g. étude sur un secteur ou un sujet particulier).
- Les informations secondaires sont déjà disponibles et peuvent être exploitées en fonction de leur pertinence quant au sujet à traiter. Comme pour les sources primaires, celles-ci peuvent être propres à l'entreprise (e.g. base de données) ou collectives (e.g. statistiques sectorielles, généralement payantes, récoltées par un organisme tiers).

En fonction du caractère des données à engranger, plusieurs types de recherches vont être utilisés. Les études exploratoires sont vouées à mettre en avant les aspects, les tendances et la complexité d'un sujet plutôt que de fournir des résultats représentatifs. En revanche, les enquêtes quantitatives, constituées d'une série de questions s'inspirant des résultats de l'étude qualitative, ont pour but de caractériser de manière spécifique les clients manifestant des similitudes. Des hypothèses sont entretemps émises au terme des études exploratoires et destinées à être validées et mesurées lors des enquêtes quantitatives. Le *Tableau 1* récapitule l'ensemble des études introduites dans ce paragraphe.

Catégories	Types d'études	Objectif	Collecte de l'information
<i>Études exploratoires</i>	Documentaires	Défricher les tendances d'un marché	Informations secondaires
	Qualitatives, en profondeur, non directives, de motivations	Comprendre en profondeur les comportements des acheteurs ou consommateurs	Entretiens individuels ou discussions de groupe sur échantillon limité non représentatif
<i>Études quantitatives</i>	Ponctuelles (sondages)	Mesurer de façon représentative les usages, attitudes, attentes, etc.	Questionnaire sur échantillon représentatif
	En continu	Mesurer les évolutions	Questionnaire sur échantillon représentatif

Tableau 1 : Nature et complémentarité des études exploratoires et quantitatives
Source : (Lendrevie & Lévy, 2014), p.70.

Le rôle des études documentaires est de synthétiser des informations à propos d'un sujet avec des sources secondaires. En fonction du thème abordé, ces dernières peuvent suffire, mais en

général, toutes les données requises par l'entreprise ne sont pas disponibles et nécessitent une recherche produite pour les besoins de l'étude en question. Dans le cadre de ce travail, tous les renseignements concernant les notions de marketing, le secteur du taxi, le central et la concurrence font parties intégrantes d'une recherche documentaire. À cet effet, les législations, les fichiers clients de l'entreprise, divers sites internet, des témoignages d'acteurs du secteur, et d'autres sources sont utilisés pour examiner la thématique.

Les études qualitatives tentent de clarifier le comportement des chalands pour mettre en évidence ses croyances profondes (conscientes ou inconscientes). C'est sur ces dernières que l'entreprise souhaite s'appuyer pour promouvoir son image, ses services ou ses produits. D'après (Armstrong, Kotler, Le Nagard-Assayag, & Lardinoit, 2010), l'insight est une notion qui se focalise sur l'expérience et les motivations du consommateur avec le produit en observant ses usages et en dépistant ses sources d'insatisfaction et autres freins à la consommation. C'est dans cette optique que la société désire connaître les usages, les attitudes, les motivations avouées ou non, les besoins conscients ou non et les opinions de ses clients. Le format de ses recherches peut se décliner en entretiens individuels ou en réunion de groupe. La méthode est choisie en fonction du besoin de l'enquête et des contraintes imposées à l'organisation. L'entretien individuel favorise davantage l'approfondissement des réponses et du ressenti du candidat, mais nécessite un entretien par personne. Ce format requiert du temps et, par conséquent, demande d'importants moyens financiers. En revanche, l'entretien de groupe permet des interconnexions entre les candidats qui discutent sur différents sujets. Cette méthode a l'avantage d'être plus rapide et donc moins onéreuse.

Étant donné les emplois du temps chargés des clients, il est relativement difficile de prendre rendez-vous pour une entrevue présentielle. Le format « focus group » est donc abandonné au profit d'entretiens téléphoniques individuels. Dans le but de proposer un canevas convenant aux personnes loquaces et celles plus taciturnes, des entretiens téléphoniques individuels semi-directifs peuvent être organisés.

Enfin, les enquêtes par questionnaire ont pour objectif de récupérer un nombre représentatif de réponses caractérisant les usages, les appréciations, les attentes ou les attitudes des personnes interrogées. Dans un monde idéal, tous les clients devraient être interrogés, mais ceci s'avère être impossible car ces derniers sont trop nombreux, en constante évolution et pas toujours joignables. C'est pourquoi une enquête doit être proposée à un échantillon pertinent de la population ciblée.

Finalement, les études quantitatives répétitives, connues sous le nom de « panels » ne sont pas utilisées dans le cadre de ce travail. Semblables aux enquêtes quantitatives ponctuelles, ces études continues, de plus en plus automatisées, s'intéressent davantage à l'évolution temporelle des attitudes, des comportements, des opinions et des motivations en conservant une méthode d'échantillonnage permanente.

4.4 Marketing relationnel

Volonté motrice de ce travail, la création d'une politique de marketing relationnel apporte une dimension humaine organisée au sein de l'entreprise. De manière simplifiée, toute entreprise ayant la vocation de perdurer est consciente de la nécessité de créer un lien émotionnel suscitant de l'attachement et de la préférence envers la marque pour fidéliser sa clientèle. Celle-ci peut être amenée à réitérer un achat ou une commande voire à essayer d'autres produits ou services proposés par l'organisation. Pourtant, sans doute en raison des taux de nourriture¹ importants propres à ce segment, les politiques de marketing relationnel sont généralement élaborées pour le B2B. Actuellement, peu de PME², par manque de moyens technologiques et de ressources humaines, sont sensibilisées à ce genre de pratique et gèrent leur relation clients de manière intuitive en laissant prédominer le bon sens. Bien que ces principes apportent des résultats remarquables, ils ne permettent de se concentrer que sur peu de clients, à savoir ceux générant la plus grosse part du chiffre d'affaire. Une connaissance du sujet couplée avec des outils adaptés peut remédier à capter des opportunités de revenus non considérées.

Le marketing relationnel est un ensemble d'actions visant à établir des relations individualisées et des interactions avec les chaland. Facilitée par l'usage d'outils pertinents, cette politique permet de susciter une attitude positive envers la marque ou la société en vue de sécuriser un lien durable avec ses clients. (Bjerre & Soren, 2009).

Pour y arriver, l'entreprise doit avant tout s'assurer que les bénéfices fonctionnels retirés par le consommateur soient à la hauteur de ses attentes.

La qualité du produit ou du service contribue de manière conséquente à définir les bénéfices fonctionnels.

¹ « Pourcentage des achats qu'un client consacre à une marque au sein d'une catégorie de produit » (Lendrevie & Lévy, 2014), p.536

² Petite et moyenne entreprise

La satisfaction, définie comme la mesure du sentiment suscité entre les attentes préalables et l'expérience de consommation, influence sensiblement les bénéfices retirés par l'utilisateur. Au cas où l'expérience client est supérieure aux attentes de ce dernier, son attitude face à la marque, au produit ou à l'entreprise évolue positivement jusqu'au stade conatif dans le meilleur des scénarios, à savoir renouveler l'achat ou essayer d'autres produits ou services de la société. En revanche, si les attentes ne sont pas atteintes, l'attitude risque d'être négative au point extrême de boycotter les produits ou services de l'organisation en cause.

À la lumière du paragraphe précédent, le lien entre la satisfaction et la fidélité semble assez immédiat. Concrètement, la conversion d'un utilisateur satisfait n'est pas une étape automatique.

Il est intéressant de distinguer deux notions différentes de fidélité. D'une part, celle-ci peut être absolue dans le cas où l'utilisateur est, après accord contractuel, tenu d'acheter les produits vendus par le fournisseur ou de contracter les services du prestataire. Dans ce cas de figure, le client est jugé fidèle si celui-ci, au terme de l'accord contractuel, renouvelle un autre accord avec la même société. D'autre part, la fidélité d'un client peut être désignée comme relative si celui-ci effectue une part importante de ses achats pour des catégories déterminées de produits ou services auprès de la société.

En termes d'outils de mesures, il est possible, en fonction des données disponibles de définir un taux de fidélité, d'attrition et de nourriture de la clientèle comme suit.

- Fidélité : rapport entre les clients fidèles et l'ensemble des chalandes sur une période donnée. La fidélité est définie par le fait d'être toujours client par rapport à la période précédente.
- Attrition : pourcentage de clients ayant décidé d'abandonner la marque, le ou les produits voire l'entreprise sur une période donnée.
- Nourriture : pourcentage des achats ou services qu'un client consacre à une marque ou une entreprise au sein d'une catégorie de produits ou services.

Les attitudes et comportements menant à la fidélité d'un client peuvent résulter de causes différentes. De ce fait, le marketing distingue la fidélité active et passive comme suit.

- Passive : n'étant pas le fruit d'un attachement particulier à la marque, ce genre de rapport est lié à des facteurs tels que la routine, la paresse, l'inertie, la peur du changement, etc. Ce lien peut aussi être manifesté comme une obligation dans le cas où le client est tenu

contractuellement, si le fournisseur ou le prestataire est en situation de monopole, si les coûts de transfert vers une autre solution sont trop importants, etc.

- Active : ce genre de fidélité est nourri d'un penchant pour la marque, une préférence fonctionnelle ou affective aux produits ou aux services proposés. La fidélité active est de nature plus robuste car le chaland renouvelle ses expériences sans y être contraint.

Pour rappel, l'introduction du concept de la fidélité signale un constat troublant. Comment expliquer l'idée que la satisfaction ne soit pas directement liée à la fidélité ? Plusieurs exemples, repris ci-dessus, peuvent être considérés comme des réponses à cette interrogation.

- Dans le cas d'offres concurrentes fortement présentes dans le quotidien d'un client fidèle, il est possible que ce dernier décide de tenter l'expérience même s'il est satisfait. De manière inverse, un client insatisfait peut rester passivement fidèle, entre autres, à cause des coûts de transferts non négligeables.
- Il est également possible que le client n'apporte pas un poids conséquent à la satisfaction de l'expérience dans sa décision car celui-ci estime d'emblée que toutes les offres lui apportent cette satisfaction. Dans ce cas, il s'agit davantage d'indifférence que de loyauté.
- Malgré de nombreuses expériences positives, le client peut être attiré par l'idée d'essayer une nouveauté pouvant lui procurer de nouveaux bénéfices fonctionnels et émotionnels.

Les attitudes et comportements des clients sont dès lors difficiles à cerner étant donné que même un client satisfait peut être amené à commettre des infidélités à une marque ou à une société. Les responsables du marketing doivent cependant veiller à maintenir la satisfaction du client à un haut niveau pour limiter ces risques. Les fidélités actives sont à privilégier tout en positionnant l'offre de manière à induire un minimum de fidélité passive et repousser les tentations de la concurrence.

Customer Relationship Management

D'après (Liénard & Jacob, 2009), garder un client coûte beaucoup moins cher que conquérir de nouveaux acheteurs et les entreprises subissent en général chaque année une disparition de 20 à 30% de leurs clients. Ces deux constats soulignent, pour des raisons économiques, l'importance de fidéliser les chaland après les avoir conquis.

Le concept de « Customer Relationship Management », CRM ou Gestion de la Relation Client correspond à une politique et un processus opérationnel ayant pour fonction de développer une relation durable et cohérente avec les clients. Le potentiel chiffre d'affaire issu de ces derniers est, par conséquent, étudié dans le but d'augmenter la rentabilité de l'entreprise (Kumar & Reinartz, 2012). La notion de « politique » est cruciale car beaucoup de personnes imaginent que ce concept repose exclusivement sur des applications automatisées capables de gérer toutes les étapes. Une bonne gestion relationnelle se doit de faire usage de la technologie comme un outil puissant sans pour autant se reposer sur ses facilités.

Il s'agit tout d'abord d'une vision stratégique de la relation de l'entreprise avec les clients potentiellement acheteurs. L'entreprise établit des objectifs clairs et mesurables via des données chiffrées. Les budgets doivent également être alloués intelligemment à chacun des modules de la politique CRM en s'aidant d'une segmentation et d'un ciblage effectués au préalable. En invitant le client à entretenir une relation, la société a le devoir de se tenir au contrat proposé initialement car le client espère un retour concret en échange du temps consommé et des informations troquées avec l'entreprise (création d'une expérience client).

Pour se faire, une bonne politique CRM doit contenir cinq volets, détaillés ci-après.

- Collecte de données : sur base d'un ciblage élaboré, les informations laissées par le client avant, pendant et après ses expériences doivent être sauvegardées et associées à son profil dans une base de données dans le but d'orienter les expériences futures.
- Segmentation de la base de données.
- Communication cohérente et personnalisée : l'entreprise doit prendre conscience de la fonction de chacun de ses canaux, y proposer du contenu pertinent pour l'utilisateur et mettre en avant son identité. Celle-ci doit tenter d'interpeller le client en s'adressant directement à lui.
- Échange relationnel : tout investissement de la part du client requiert une rétribution. L'enjeu pour de la politique est de trouver la forme et le moment à partir duquel il est judicieux d'envoyer une offre promotionnelle à un client potentiellement générateur de chiffre d'affaires. C'est notamment lors de cette étape que l'apport de la technologie peut être apprécié. Par exemple, un programme correctement configuré pourrait envoyer une alarme au chargé de marketing lui signalant le comportement d'un client

pour que celui-ci lui envoie l'offre adéquate susceptible de stimuler une attitude d'action envers les produits ou services de la société.

- Évaluation : Comme toute politique, son efficacité doit être évaluée et quantifiée à l'aide d'indices de satisfaction, taux d'attrition, taux de conversion en action, etc.

Programme de fidélité

Techniques utilisées pour soutenir le contrat relationnel mis en place par l'entreprise, les programmes de fidélisation sont proposés depuis le XIX^{ème} siècle dans l'espoir de retenir les clients (diminution du taux d'attrition) et susciter chez ces derniers une attitude positive à l'égard du rachat d'autres produits ou services en suppléments de ceux habituellement procurés (croissance du taux de nourriture).

Cette section a pour objectif de présenter quelques méthodes prévues à cet effet.

- Programme d'accueil : réservé aux clients ayant effectué leur premier achat, ce procédé consiste avant tout à les remercier (email, lettre, conversation téléphonique SMS³, etc.) Il s'agit, via cette communication, d'établir les bases d'une relation pour laquelle le client se sent valorisé.
- Magazine client, site internet, newsletter⁴, application mobile : à présenter sous forme de contenu utile et pertinent, ces méthodes de communication ont pour vocation de fournir des informations ou conseils. Diffusés à échéances régulières, ces messages (texte, podcast, contenu multimédia, etc.) doivent absolument apporter une valeur ajoutée au client sous peine de susciter un désintéressement voire un agacement de celui-ci.
- Blogs et réseaux sociaux : ces deux modes destinés à entretenir une relation avec les clients apportent une dimension interactive n'étant pas présente dans un site web ou une newsletter. Les clients ont la possibilité de commenter et donner leurs avis. Ces modes demandent davantage de présence humaine, et par conséquent requièrent un budget non négligeable, pour animer et contrôler le contenu des participations de la clientèle. À titre anecdotique, la reine Elizabeth II d'Angleterre a posté cette année une

³ Short Message Service

⁴ Définition : Lettre d'information, souvent de faible volume et composée d'informations rédigées sous forme de nouvelles brèves – Source : <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/newsletter-238437.htm>

demande d'embauche pour un poste « community manager » offrant un revenu annuel de 60.000 euros.⁵

- Coupons : ce genre de programme propose des réductions ou des offres spéciales accordées contre l'échange de bons imprimés ou électroniques. Les responsables marketing peuvent décider des clients opportuns à qui les envoyer grâce à leurs outils CRM ou décider de partenariats judicieux pour inviter une nouvelle clientèle à acheter un produit ou un service. Par exemple, ils arrivent que les sociétés payent des magazines ou journaux pour réserver un espace dédié aux coupons détachables. Bien entendu, ces programmes génèrent des coûts à considérer avec précaution.
- Programme à point et carte de fidélité : instaurée la première fois par la compagnie American Airlines en 1981 (Lendrevie & Lévy, 2014), cette méthode consiste à accumuler un nombre de points au fur et à mesure que les clients consomment des produits ou services de la société. Ceux-ci sont associés à une valeur pouvant donner lieu à des cadeaux parmi les produits ou services de l'entreprise ou encore disponibles dans un catalogue tenu à jour. Ces programmes demandent une élaboration cohérente du système de rétribution et une gestion allant de pair avec celle de la base de données clients. Les cartes de fidélité procurent également de récompenses en fonction du niveau d'achat (e.g. pourcentage de remise) ou proposent des offres spéciales et promotions particulières.
- Clubs : généralement dédiés aux clients ayant un niveau d'achat conséquent de produits ou services, ces cercles prisés renforcent la relation avec le client pour basculer à un niveau davantage privilégié. De cette manière, l'entreprise a l'opportunité de mieux connaître ses clients à haut potentiel d'action. Ces derniers reçoivent alors des communications exclusives et sont invités à des événements ou rassemblements particuliers. La notion de privilège est au centre de ces initiatives.
- Programme anti-attribution : destinée à éviter l'abandon des produits ou services de la compagnie, cette technique repose sur l'analyse du comportement du consommateur. En fonction du résultat et de certains indicateurs, une promotion ou une communication ciblée peuvent être envoyées au chaland avant que celui-ci ne décide

⁵ Source : <http://www.lesoir.be/1189196/article/soirmag/actu-soirmag/2016-04-22/reine-elizabeth-ii-cherche-un-community-manager>

de quitter l'entreprise. Ces programmes sont souvent gérés à l'aide de bons outils pensés autour d'une politique CRM soutenue.

5. Le central *Taxis Bleus*

Armé de connaissances théoriques en rapport avec le sujet au cœur de ce travail, le développement documentaire peut s'attarder sur le secteur du taxi. Cette section présente la société anonyme bruxelloise Blue Cabs, connue sous la dénomination commerciale *Taxis Bleus* et ayant son quartier général au Boulevard Sylvain Dupuis 231 boîte 26 à 1070 Anderlecht.

5.1 La société

Fondée le 17 juillet 1996, cette PME exerce l'activité unique de mise en rapport de personnes désirant commander un taxi à un endroit déterminé avec des chauffeurs agréés exploitant un service taxi avec un véhicule licencié. Ce service aux utilisateurs et aux chauffeurs est rendu possible grâce à des systèmes informatiques et de télécommunications évolués ainsi que des ressources humaines qualifiées joignables 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 y compris les jours fériés. Dans le jargon de la profession, *Taxis Bleus* opère en qualité de *Central Radio*⁶.



Figure 1 : Logo de la société

Taxis Bleus est un acteur majeur du secteur des taxis bruxellois puisqu'approximativement 320 véhicules ayant une autorisation d'exploiter un service taxi à Bruxelles sont affiliés à ce central. Avec un nombre total de 1272 licences émises par la Région de Bruxelles-Capitale, ce dispatching détient 25% des parts de marché et est considéré comme le deuxième plus grand central de Bruxelles.

La société se rémunère en percevant une redevance mensuelle fixe pour chaque véhicule affilié. Dans cette relation, l'entière des revenus des trajets revient par conséquent aux entreprises propriétaires des taxis affiliés.

⁶ Source : <http://www.bruxellesmobilite.irisnet.be/articles/taxi/ou-trouver-un-taxi>

5.2 Services proposés

Taxis Bleus propose à ses clients un service ininterrompu de commande de taxis à toutes heures, tout au long de l'année y compris pendant les jours fériés. Son call-center permet aux clients de réserver un taxi en immédiat ou à date et heure déterminées par téléphone, par mail, par fax et via un formulaire en ligne disponible sur son site internet. Une application smartphone⁷ (Android et iOS) ainsi qu'une plateforme en ligne sont disponibles depuis le mois de mars 2017 pour les clients désirant commander et suivre leur taxi de manière autonome.

Le prix d'une course est dans la plupart des cas déterminé par le taximètre enclenché au début de la course et clôturé à la fin de celle-ci. Pour certains trajets, tels que les transports depuis ou vers l'aéroport, les départs depuis Bruxelles vers les destinations situées à plus de 25 km en dehors du centre de Bruxelles et vice et versa, un prix forfaitaire est proposé.

Les véhicules proposés sont tous assurés et en accord avec les législations en vigueur (voir Annexe 1). Ces derniers peuvent contenir maximum quatre passagers. Pour le même prix, les clients désirant avoir une voiture avec un grand coffre ont le choix de réserver un véhicule de type break⁸ ou un monovolume⁹. Parallèlement, un service de minivan avec chauffeur pouvant accueillir jusqu'à huit personnes est mis à disposition sur demande par mail soumise minimum 24 heures avant la date de prise en charge.

Le dispatching centralise et met à jour les informations des chauffeurs dans sa base de données pour s'assurer que les clients spécifiant un paiement par carte lors de la réservation reçoivent toujours un taxi disposant d'un lecteur de carte fonctionnel.

Pour certains clients professionnels ayant fait l'objet d'une vérification comptable préalable, la société autorise des facilités de facturation de deux types, détaillés ci-après.

Livraison de vouchers pré imprimés

À la demande de l'entreprise cliente, la personne responsable de la comptabilité produit une série de vouchers numérotés et partiellement pré remplis (voir Figure 2). À l'issue de chaque

⁷ Accessible ou téléchargeable sur <https://goo.gl/JKWcli>

⁸ Type de carrosserie automobile similaire à une berline disposant d'un toit se prolongeant jusqu'à l'aplomb de l'arrière du véhicule.

⁹ Voiture dont la silhouette ne présente aucun décrochement, son profil formant une ligne en tous points convexe de l'avant à l'arrière. Le pare-brise se situe dans le prolongement du capot.

Sources : https://fr.wikipedia.org/wiki/Type_de_carrosserie#Break

transport, le passager et le chauffeur complètent ensemble les deux parties du voucher et une partie est récupérée par le chauffeur tandis que l'autre reste en possession du passager en guise de justificatif. Une clôture des vouchers consommés retournés par les chauffeurs est effectuée à la fin de chaque mois et les factures sont envoyées aux sociétés concernées. Un délai de paiement d'un mois est accordé.

Figure 2 : Canevas des vouchers utilisés par l'entreprise

Facturation ouverte sur demandes ponctuelles

À la suite d'une demande, généralement soumise par mail, de la part des sociétés clientes autorisées, le personnel du central communique une référence de facturation au chauffeur désigné que ce dernier doit être reporté dans un « bon à facturer » au moment de la clôture de la course. Le passager doit également marquer son accord en relisant ce bon et en le signant. De la même manière utilisée pour les vouchers, le comptable clôture l'ensemble des bons reçus à la fin de chaque mois et gère le suivi de la facturation. Le délai de paiement admis est également d'un mois.

Taxis Bleus met à disposition de ses affiliés un matériel embarqué capable de communiquer des informations sous forme de textes avec le central. Ce matériel muni d'une carte SIM¹⁰ utilise le réseau d'un des trois opérateurs de télécommunication belge et permet la réception, l'acceptation et la gestion de missions encodées par les téléphonistes de manière quasi automatisée et instantanée.

Pour pouvoir recevoir des missions, les chauffeurs ont la possibilité de s'enregistrer dans des zones de rangs accessibles en fonction de leur position GPS. Pratiquement, Bruxelles a été morcelée en une multitude de zones appelées « secteurs ». Un ordre de distribution est alors

¹⁰ Subscriber Identity Module

virtuellement établi. Si une course est commandée dans une zone, elle est proposée au taximan étant enregistré en première position dans cette zone et ainsi de suite.

Les chauffeurs reçoivent des publicités (voir *Figure 3*) à apposer sur le pare-brise avant et arrière du véhicule reprenant le logo, le nom et le numéro du central afin de signifier aux clients l'affiliation du taxi au central. Les reçus à fournir aux clients, les bons à facturer ainsi que les panneaux d'accueil sont également fournis par la société.



Figure 3 : Exemple de publicités pour parebrises avant (213) et arrière (102)

Les exploitants associés au central *Taxis Bleus* bénéficient de conditions de masses négociées avec un fournisseur de lecteur de cartes de crédit.

5.3 Fonctionnement opérationnel et administratif

La structure hiérarchique de l'entreprise est composée des services suivants.

Direction générale

Véritable chef d'orchestre de la PME, elle veille au bon fonctionnement de tous les ateliers opérationnels et administratifs de l'entreprise. Elle gère, en outre, certaines relations avec des clients privilégiés, s'occupe des soumissions aux appels d'offres, entretient les relations de la société avec les autres acteurs du secteur et les pouvoirs publics, est responsable de l'embauche et du contrôle des chauffeurs affiliés et apporte son support en cas d'absence de n'importe quel membre du personnel. Les paiements de l'entreprise sont également administrés par lui.

Comptabilité et facturation

Ce service tient à jour la comptabilité quotidienne de l'organisation. Il prend soin d'enregistrer soigneusement toutes les demandes à facturer dans le système de l'entreprise, génère et envoie les factures aux clients et s'assure du respect des délais de paiement accordés. Cette personne s'occupe aussi d'imprimer les vouchers pour les clients nécessitant cette facilité de paiement.

Maintenance des systèmes

Ce poste demande une connaissance approfondie de tous les moyens technologiques utilisés par l'entreprise. Il s'agit de veiller à ce que tous les logiciels et machines destinés à exploiter le central fonctionnent en permanence. En cas de panne ou de mode dégradé, le responsable doit identifier le problème, le résoudre si cela est possible ou prendre contact avec le support technique du fournisseur responsable du matériel ou programme. Ce dernier agit également en qualité de webmaster du site internet de l'entreprise.

Commercial et développement

Cette fonction contient un nombre varié d'attributions. Il s'agit d'abord de réceptionner les retours positifs et négatifs des clients, prendre des mesures adaptées et entretenir les relations avec la clientèle de l'entreprise. Avec l'accord du Directeur général, le chargé du poste inflige les sanctions adéquates aux chauffeurs ou aux membres du personnel incriminés et compense financièrement le client ayant déposé une plainte jugée légitime. Cette personne est en charge de l'étude d'opportunités de développement de l'organisation à court, moyen et long terme qu'elles soient propres à un changement technologique, opérationnel ou encore à de nouveaux marchés prometteurs à exploiter. Elle doit donc être au courant de l'actualité du secteur et être en relation avec les acteurs qui le composent.

Planification et payroll

Ce service a pour tâche de communiquer avec le secrétariat social de l'entreprise et de préparer les horaires du personnel de central. Elle veille tous les mois à ce que les données relatives au personnel soient à jour, les fiches de salaires soient envoyées à temps pour que l'entreprise puisse procéder au paiement des salaires et que les équipes du personnel soient déterminées et communiquées à l'avance en fonction des disponibilités. Ce poste ne requiert pas une présence à temps plein.

Dispatch

Élément clé du fonctionnement des opérations, premier maillon de la chaîne de valeur du central, cet atelier opérationnel a pour attributions de réceptionner les demandes taxi des clients et les distribuer aux chauffeurs à proximité du lieu de rendez-vous.

Trois ateliers, repris ci-après, sont possibles.

- Le téléphoniste : son rôle est de répondre au téléphone et encoder les demandes dans le système informatique du central.
- Le chargé des mails : il s'agit d'un téléphoniste qui lorsque la boîte mail de l'entreprise reçoit une demande par courriel et plus rarement par fax, selon une philosophie de gestion des priorités, encode les demandes. Cette personne décide alors de mettre son poste téléphonique temporairement en *pause*.
- Le centraliste : cette personne veille au bon déroulement des courses et assiste les clients et les chauffeurs. Lorsque sa charge de travail le permet, elle peut également réceptionner des appels téléphoniques et prêter main-forte à l'équipe des téléphonistes.

5.4 Segments de clients

L'organisation a pour vocation de servir l'entièreté des personnes désirant un service taxi. Il n'y a que pendant les périodes où l'offre est inférieure à la demande que le central priorise les clients réguliers. En général, cette sélection s'opère pendant les heures de pointe en matinée et en fin d'après-midi.

Actuellement la société distingue deux types de clientèle, détaillés comme suit.

Business to consumer (B2C)

Certains clients appellent afin d'effectuer des déplacements payés par leur propre soin. De manière non exhaustive, ces clients appellent pour se rendre à leur domicile, sur leur lieu de travail, à un rendez-vous, à l'aéroport ou à la gare, pour faire leurs courses, pour se déplacer en soirée en toute sérénité, etc.

Business to business (B2B)

D'autres clients commandent des taxis qui sont payés par les entreprises pour lesquelles ils travaillent. Les déplacements consistent, entre autres, se rendre à un rendez-vous d'affaire, à l'aéroport ou à la gare, à leur lieu de travail ou à leur domicile, etc. En fonction des sociétés clientes, le mode de paiement varie.

À titre d'informations complémentaires, trois modes de paiements sont utilisés par ces collaborateurs, repris ci-dessous.

- Paiement dans le véhicule en espèce ou via une carte de crédit ou de débit suivi d'un remboursement de l'entreprise via soumission de note de frais justifié par un reçu fourni par le chauffeur.
- Paiement via présentation et remplissage d'un voucher pré imprimé (voir au point 5.2 – Services proposés).
- Paiement via demande spécifiée par mail et remplissage d'un bon à facturer (voir au point 5.2 – Services proposés).

5.5 Environnement concurrentiel

Taxis Bleus n'est pas le seul acteur capable de mettre en rapport les usagers avec des fournisseurs de transport terrestre rémunéré de personnes.

Cette section se focalise d'abord sur la présentation des concurrents directs exerçant une activité substituable à celle de Taxis Bleus. Les concurrents indirects sont ensuite décrits. Pour mieux comprendre les contraintes légales imposées à ces différentes professions, un complément théorique reprenant les caractéristiques de deux segments autorisés dans le marché du transport terrestre rémunéré de personnes¹¹ s'avère nécessaire. L'objet de ce paragraphe n'étant pas de reprendre l'entièreté des distinctions mais de présenter une synthèse dans le but d'apporter davantage de clarté concernant les deux services légaux disponibles (voir le *Tableau 2* ci-après). Une comparaison détaillée des deux segments se trouve à l'Annexe 1.

¹¹ Le point de départ et la destination sont entièrement fixés par le client.

Catégories	Taxis	Localisation de voitures avec chauffeur
<i>Autorisation</i>	Prise en charge sur la voie publique, sur un stationnement taxi ou via un central taxi	Circulation du véhicule sur voie publique et prise en charge uniquement sous commande préalable du client. Stationnement taxi interdit
<i>Chauffeur (permis B)</i>	Sélection médicale, tests comportementaux, examen, certificat de capacité	Sélection médical
<i>Véhicule</i>	Noir avec bandes jaune mangue, voyant lumineux, compteur certifié	Véhicule de luxe (critère basé sur un prix minimum)
<i>Prestations de prix</i>	Prix au compteur	Minimum 90€ et 3 heures

Tableau 2 : Points de comparaison entre services taxis et location de véhicules avec chauffeur

Deux types de concurrence peuvent être constatées telles que détaillées ci-après.

Concurrence directe

Le lecteur est prévenu que le nombre de taxis affiliés par central est en constante évolution et ne doit pas être considéré comme une valeur exacte, mais bien comme une indication de la taille du central en question. Il n'existe d'ailleurs aucune parution communiquant ces chiffres. Ceux-ci ont été récoltés à l'issue de conversations avec des personnes rattachées au secteur et des chauffeurs affiliés à l'un des centraux disponibles sur le marché.

Le central ayant fédéré le plus grand nombre de taxis sous autorisation bruxelloise est celui des *Taxis Verts* qui en comptabilise, d'après les dires de son Directeur général, environ 450, ce qui correspond à 35% des parts. Bien que les technologies utilisées soient différentes de celles des *Taxis Bleus*, ce central propose le même type de solutions, à savoir commander un taxi par téléphone, par mail et de proposer un service de facturation à certains clients. Ce central offre également la possibilité de commander par téléphone via un répondeur automatisé, par le biais de l'application *eCab* disponible sur smartphone Android et iOS et une solution de taxis partagés disponibles après les heures d'ouverture des transports communs via le service *Collecto* sous-missionné par la *STIB*¹².

¹² Société des transports intercommunaux de Bruxelles

Les centraux *Taxis Ucclois*, *Autolux*, *Unitax* et *Taxi Capital* détiennent respectivement environ 70, 30, 25 et 20 taxis affiliés (voir Figure 4). Le marché absolu des taxis bruxellois, à savoir 1272 licences (voir Annexe 2), contient une part non négligeable de taxis n'étant pas affiliés à un central de réservation. Cette part, évaluée à environ 28% du marché absolu

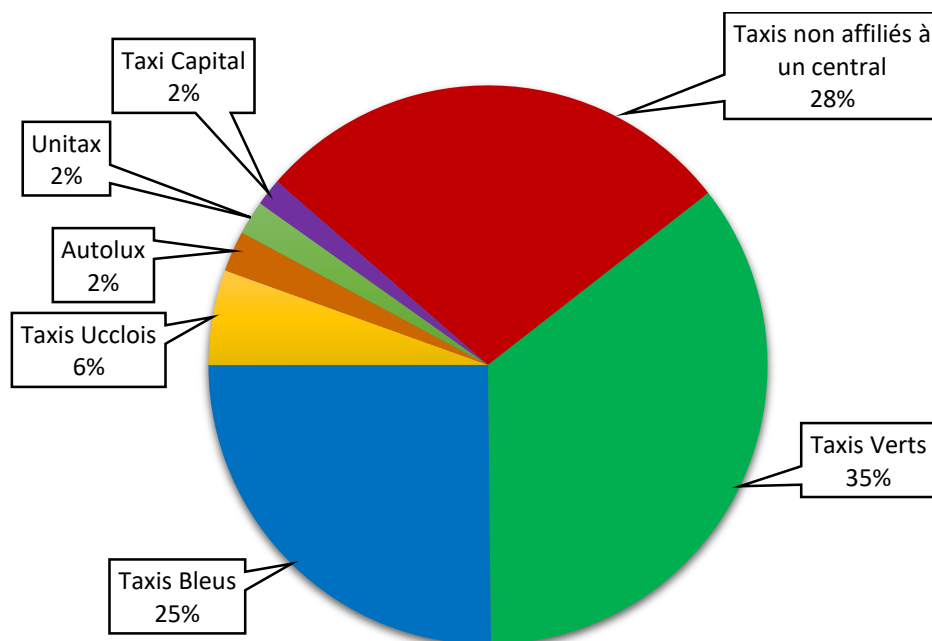


Figure 4 : Parts de marché de taxis en possession d'une licence taxi bruxelloise

À titre d'information supplémentaire, ces quatre derniers centraux sont partiellement propriétaires de leur flotte de véhicules adhérents et des licences leur étant liées. *Autolux* et *Unitax* sont également en possession d'une série de voitures pour lesquelles des licences taxi de la Ville de Zaventem ont été accordées, respectivement une centaine et une trentaine. Cela signifie que seuls ces véhicules ont le droit de stationner sur les emplacements déterminés par la Ville de Zaventem, l'emplacement le plus populaire et le plus prisé étant celui de l'aéroport National de Bruxelles localisé dans cette même commune. Les taxis ayant une licence non délivrée par la Ville de Zaventem ne peuvent en aucun cas y stationner et doivent avoir reçu au préalable une commande d'un client par le biais d'un central pour pouvoir se rendre à l'aéroport et accueillir le passager en question.

Concurrence indirecte

Mis à part les autres centraux présentés ci-dessus, aucune autre concurrence n'est présente dans le marché du taxi. Il est illusoire d'inclure les services conventionnels de voitures avec chauffeurs vu les contraintes imposées par la législation décrite à l'Annexe 1. Pour rappel, ces services doivent par essence être contractés à l'avance pour une durée minimum de trois heures au tarif minimum de 90 euros. En plus de cela, les exploitants de ces services ne peuvent pas circuler librement dans Bruxelles, ni stationner ou charger des passagers en dehors des horaires prévus par les contrats de prestations. Ces impositions, fixées par les législations dans le but que les deux professions ne substituent pas, permettent de strictement différencier les segments de clients du taxi et ceux des services de location de voitures avec chauffeurs.

En revanche, il existe un cas de figure où les services de location de voitures se substituent aux taxis. Il s'agit des applications telles qu'*Uber*, *Chauffeur-privé* ou *CarASAP*. Ces derniers acteurs tentant de pénétrer dans le marché proposent aux clients de réserver un transport terrestre avec un chauffeur par l'intermédiaire d'une application smartphone. Ces services ne pratiquent pas des prix similaires à ceux fixés par la législation des taxis. Ces derniers utilisent un service de détermination des prix dynamiques suivant les lois de l'offre et de la demande du marché.

À titre d'illustration, l'exemple considéré dans ce mémoire est celui des services proposés par la société californienne *Uber*.

Au début de son arrivée à Bruxelles en 2014, la société américaine avait lancé le service *UberPop* qui sous-missionnait des chauffeurs particuliers ayant un véhicule assuré à disposition. Aucune autorisation d'exploiter un service taxi ou de location de voiture avec chauffeur n'avait été délivré pour ces personnes. Après de nombreuses manifestations du secteur des taxis et une décision auprès du tribunal de commerce, *UberPop* a été jugé illégale¹³ et la société a été priée de cesser cette activité sous peine de sanctions.

Contrainte de stopper son premier service par le jugement du tribunal de commerce du 24 septembre 2015, la société a décidé de lancer *UberX*, un service se basant sur la même application, mais employant des chauffeurs bénéficiant d'une autorisation d'exploiter un

¹³ Source : <http://trends.levif.be/economie/high-tech/numerik/uberpap-suspendu-a-bruxelles-et-maintenant/article-normal-427581.html>

service de voiture avec chauffeur. Au centre des polémiques, ce service est actif bien que les prestataires ne respectent pas les impositions fixées par la législation en vigueur (Ordonnance relative aux services de taxis et aux services de location de voitures avec chauffeur., 1995). Les acteurs du secteur des taxis, dont *Taxis Bleus*, tentent de faire pression sur les autorités compétentes et certains partis politiques pour sanctionner ce non-respect de la loi.

Entretemps, le secteur est en attente du nouveau *Plan Taxi*¹⁴ pour connaître les futurs aménagements légaux et surtout pour savoir si ces nouveaux services sous-missionnant des exploitants de services de location de voiture avec chauffeurs pourraient être considérés comme des concurrents directs dans ce prochain cadre légal destiné au secteur du taxi. Dans ce cas, les deux services (taxis et véhicules de tourisme avec chauffeurs) ne seraient plus distingués comme non substituables comme le prévoit actuellement la législation. (Ordonnance relative aux services de taxis et aux services de location de voitures avec chauffeur., 1995). Une note de principe présentant les lignes directrices de ce nouveau plan a été présentée au grand public dans le courant du mois d’Avril 2017 mais aucun projet d’ordonnance n’a encore été soumis au gouvernement et au secteur.

¹⁴ Source : <http://www.lesoir.be/1239895/article/actualite/regions/bruxelles/2016-06-15/un-plan-taxi-qui-se-fait-attendre>

Synthèse

Ce dernier paragraphe introduisant un certain sentiment d'insécurité au sein des acteurs du secteur taxi conclut la première partie de ce travail.

Pour rappel, les fondements théoriques tels que les notions de perception de valeur, marché, secteur et concurrence utilisés tout au long de cette analyse y sont définis. Des explications concernant les comportements des clients ainsi que des éléments apportant de la lumière sur le concept du marketing relationnel sont alors présentés.

Enfin, la société *Taxis Bleus*, au cœur de la problématique de cet ouvrage, est introduite et décrite en mettant en avant sa structure opérationnelle, stratégique ainsi que l'environnement concurrentiel dans lequel elle se situe. Cela permet en outre de comprendre que l'entreprise génère du profit à mesure que des propriétaires de taxis s'affilient au central pour une formule d'abonnement mensuel et ne bénéficient d'aucun revenu direct généré par les courses taxis.

Pour prospérer, la société doit s'assurer d'avoir un nombre minimum de taxis affiliés et, par conséquent, veillé à ce que le volume journalier de courses soit suffisant pour fournir tous les adhérents. Ce constat économique motive assez logiquement la société à étendre sa clientèle et conserver sa base de données client habituelle. Ceci représente une motivation suffisante pour investir du temps et de l'argent dans la consolidation de sa politique relationnelle à travers des actions marketing. L'étude empirique élaborée dans le cadre de ce travail apporte certains éclaircissements concernant cette intention.

DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE

Bien que la recherche documentaire procure une quantité importante d'informations à propos du secteur et de la société, celle-ci ne contient aucune synthèse reprenant les témoignages des clients et ne permet pas de proposer des pistes de développement sur base d'éléments tangibles. Pour rappel, le premier commandement du marketing affirme que ce sont les consommateurs qui sont au centre des considérations (voir au point 4.1 – *Définition*).

Étant l'aboutissement d'un travail de longue haleine, cette partie s'appuie sur l'information résumée dans la première partie de ce mémoire et introduit des méthodes d'exploration permettant de récolter des données caractérisant les habitudes et motivations des utilisateurs jusqu'ici non identifiés de manière rigoureuse. C'est la genèse de la mise en place d'un plan de marketing relationnel axé sur les désirs conscients ou inconscients des clients existants.

La structuration de cette partie est découpée en trois sections.

La première est consacrée aux données issues des travaux de mémoire menés durant l'année académique 2015-2016, à savoir une étude qualitative et une enquête quantitative. Ils permettent de résumer l'information disponible au sein de l'entreprise sur les comportements des consommateurs. Une telle étude a permis de dégager les hypothèses qui sont abordées au point 7.

La deuxième partie concerne les sept hypothèses formulées sur base de répétitions de comportements ou d'avis répétés issues d'une enquête qualitative et d'un questionnaire quantitative précédemment administrés.

Enfin, afin de répondre aux hypothèses, un nouveau questionnaire est créé dans le but de récolter les informations destinées à répondre à la problématique de ce travail.

6. Données issues des travaux menées durant l'année académique 2015-2016

Avant d'initier l'étude proprement dite de ce travail, un éclaircissement du sujet s'avère primordial. Il s'agit d'apprendre davantage d'information sur la clientèle de *Taxis Bleus* et de s'informer sur leur comportement et leurs habitudes.

À cet effet, l'entreprise bénéficie de 31 entretiens téléphoniques individuels semi-directifs avec des clients, enregistrés dans le cadre de ce mémoire commencé en 2016. Chaque candidat avait ouvertement été questionné sur son utilisation des services proposés par la compagnie. En fonction de la loquacité des interlocuteurs interrogés, l'administrateur de l'interview choisit le niveau d'encadrement de la conversation à l'aide d'une série de questions préétablies. Il veille également à ce que celle-ci soit en rapport avec l'objectif recherché, à savoir mieux connaître les clients et leurs usages.

Les documents de transcription des entretiens téléphoniques sont riches en information concernant les clients de *Taxis Bleus*. Bien que les 31 clients interviewés aient été piochés au hasard, l'entreprise veille que les personnes interrogées appartiennent de manière équitable aux deux catégories considérées au point 5.4 – *Segments de clients*, en comptabilisant 17 entretiens pour le segment B2B et 14 conversations de clients B2C. Vu le faible nombre de personnes interrogées, cela ne signifie en aucun cas que la clientèle de *Taxis Bleus* comprend le même nombre d'utilisateurs des deux segments mentionnés. Grâce à une lecture et une analyse structurées des réponses, des similitudes peuvent être observées entre les différents sujets.

La liste des clients interrogés est présente en Annexe 3. La liste des questions semi-directrices est reprise à l'Annexe 4 et les retranscriptions des entretiens sont disponibles en Annexe 5.

En complément de ces retours qualitatifs, une enquête de satisfaction déployée au mois de mai 2016 avait également été développée dans le cadre de travail. Une partie des réponses, disponible en Annexe 6, peut être analysée pour appuyer les pistes d'études dévoilées par les conversations téléphoniques. Cette enquête quantitative sous forme de questionnaire permet d'analyser les réponses de 125 participants familiers avec les services de *Taxis Bleus*. Les résultats démontrent que 73% des répondants payent leurs taxis avec le compte de la société pour laquelle ils travaillent ou se font rembourser par cette dernière tandis que 27% assument

eux-mêmes leur dépense taxi. De manière similaire à l'analyse des conversations téléphoniques, les réponses à l'enquête de 2016 sont utilisées pour ouvrir des pistes d'études potentielles.

Une fois la clientèle mieux caractérisée, une démarche de formulation d'hypothèses centrées sur la relation qu'entretiennent ces derniers avec l'entreprise est plus aisément réalisable. Pour rappel, l'enjeu de ce mémoire est des proposer des recommandations marketing à l'entreprise pour lui permettre d'améliorer sa relation avec ses clients fidèles.

7.Élaboration des hypothèses

En vue d'obtenir un maximum de réponses, il est primordial d'être le plus clair et concis possible lors de la rédaction du questionnaire de l'enquête. Il est dès lors impossible de couvrir toutes les thématiques énoncées lors des conversations téléphoniques sans risquer de perdre leur attention. Il se pourrait en effet que celui-ci, lassé de la longueur du questionnaire, décide de répondre aléatoirement pour s'acquitter de cette tâche. Ces réponses n'auraient plus aucune valeur exploitable.

En repartant des retours fournis par les intervenants de l'étude qualitative et les réponses du questionnaire de 2016, il possible de faire émerger quelques hypothèses. Chaque hypothèse débute sur un questionnement découlant des différentes études menées en 2016 ou/et des interrogations posées par les dirigeants de l'entreprises auxquelles il n'y a, à ce jour, pas de réponse scientifique. Les hypothèses sont toujours formulées en deux parties. L'hypothèse nulle, notée H_0 , est la partie du questionnement que l'analyse statistique développée au point 10 s'occupe de tester. Au cas où les tests résultent en un rejet de cette hypothèse, l'hypothèse alternative, notée H_1 , est par conséquent acceptée.

7.1 Modes de commande

Quel est le rapport relationnel du client vis-à-vis de son mode de commande ?

À l'ère actuelle, beaucoup d'entreprises, particulièrement dans le secteur du taxi, ont l'intention de proposer davantage d'outils numériques à leurs consommateurs en vue de faciliter l'accès à leurs services. Bien que de nombreuses sociétés du secteur, comme Taxis Bleus, proposent déjà des applications de commande sur smartphone et que leur utilisation est en phase de croissance, l'adoption de ses plateformes par les clients demeure marginale. À titre d'exemple, la société Taxis Bleus comptabilise actuellement 1 à 2% de ses réservations via son application.

Légitimement, elle s'interroge sur la ou les cause(s) de ce faible pourcentage. La récente apparition de ces solutions ainsi que la capacité humaine à ne pas changer ses habitudes peuvent justifier ce constat. L'étude qualitative de 2016, entièrement retranscrite en Annexe 5, indique que 25 des 31 clients interviewés commandent leurs taxis par téléphone (B2B : 11 et B2C : 14) et 7 d'entre eux commandent par mail (B2B : 5 et B2C : 2). En revanche, l'enquête de satisfaction dévoile que 73% des participants réservent par téléphone et 72% par mail. Il va sans dire que Taxis Bleus est régionalement connu pour sa proximité avec ses clients et son service centré sur l'être humain. À titre d'illustration, 25% des répondants à l'enquête de satisfaction apportent une importance capitale à être mis en rapport avec un opérateur car ils ont beaucoup d'affinité avec le personnel de central. 36% estiment ce point important car ils apprécient le contact humain. 34% n'apportent que peu d'importance à ce critère et privilégient davantage la rapidité du service. Enfin, seuls 6% n'ont pas envie d'interagir avec le personnel de central. Ces résultats peuvent se lire sur la Figure 10. Parallèlement, 17 des 31 interrogés accordent une grande importance à être mis en relation avec du personnel de central gentil et charmant. Et 16 d'entre eux mentionnent vouloir être mis le plus rapidement possible en relation avec un opérateur. Ces témoignages se retrouvent en Annexe 5.

A la lumière de ces observations, la direction de l'entreprise se demande dès lors si sa clientèle n'adhère pas suffisamment à son application par peur de perdre ce lien relationnel qu'ils retrouvent en commandant via les modes de réservation conventionnels. Une étude du service relationnel pour chaque méthode de commande, à savoir par téléphone, par mail ou via une plateforme en ligne, s'avère judicieuse en vue de tester l'hypothèse suivante.

H1₀ : L'appréciation moyenne du service relationnel d'un client faisant appel à un service taxi sans application est équivalente celle d'un consommateur utilisant un service taxi avec application.

H1₁ : L'appréciation moyenne du service relationnel d'un client faisant appel à un service taxi sans application est supérieure à celle d'un consommateur utilisant un service taxi avec application.

7.2 Gamme premium

Quelle est la propension des clients à accepter une majoration sur le prix habituel pour un service de meilleure qualité. Une différence notable peut-elle

est perçue si le client paye lui-même ses courses ou si la société pour laquelle il travaille s'en charge ?

Il arrive de temps à autres que les opérateurs du dispatching et les chauffeurs de taxis interpellent la direction de l'entreprise en leur exposant une opportunité de segmentation du service. D'après leur retour d'expérience, il existe une part des utilisateurs du service qui souhaitent bénéficier d'un service de qualité plus élevée, à savoir un véhicule en état excellent et propre ainsi qu'un chauffeur plus attentionné, davantage serviable et mieux habillé que la majeure partie des chauffeurs. À cet effet, 24 des 31 personnes interrogées ont manifesté l'importance d'avoir un chauffeur aimable et poli. 17 candidats accordent une grande importance à la propreté du véhicule et 13 souhaitent avoir un chauffeur propre avec une tenue sobre et élégante (voir Annexe 5).

De plus, ce potentiel segment client serait prêt à payer une majoration pour ce genre de service et est davantage composé de personnes faisant appel au service de l'entreprise dans le cadre leurs déplacements professionnels et donc payés par leur entreprise respective. Bien que ce retour d'expérience soit fréquemment rapporté, l'entreprise n'a jamais eu l'occasion de vérifier si ce type de segment d'utilisateurs est réellement demandeur de cette nouvelle gamme de services et quel type de majoration sont-ils prêts à déboursier pour en bénéficier. Voilà pourquoi, contrairement à d'autres plateformes, *Taxis Bleus* n'a jamais pris la décision de proposer plusieurs gammes de véhicules et de chauffeurs à des tarifs différents et a toujours calqué son offre selon un tarif unique déterminé par le taximètre et la législation en vigueur (Ordonnance relative aux services de taxis et aux services de location de voitures avec chauffeur., 1995). L'étude présente vise à vérifier si la plateforme peut ajuster son offre en proposant différentes gammes de produits.

L'hypothèse suivante est considérée.

Pour une course taxi dont le prix moyen est connu par le consommateur, la relation entre une majoration de 10% sur le prix moyen et le maintien de l'appréciation générale du client dans le cas d'une course taxi avec un service de meilleure qualité est modérée par le segment d'utilisateur (B2B ou B2C).

H₂₀ : La majoration moyenne acceptée par les clients du segment B2B équivalente à celle des clients du segment B2C.

H2₁ : La majoration moyenne acceptée par les clients du segment B2B supérieure à celle des clients du segment B2C.

7.3 Formule de compensation

La formule de compensation actuelle est-elle la plus adaptée aux désirs de la clientèle Taxis Bleus dans le cas d'une surfacturation avérée et non justifiée ?

Parmi les nombreuses courses quotidiennement servies, la société enregistre des plaintes de clients estimant avoir été surfacturés de manière injustifiée. Après analyse du service après-vente lorsqu'une réclamation est jugée valide, un mécanisme de compensation est mis en place et la société décide de rembourser la différence du prix que le client aurait dû payer dans des circonstances normales. Bien que cette formule soit, en règle générale, perçue positivement par les consommateurs, la société se demande si d'autres types de compensations peuvent apporter davantage de satisfaction et par conséquent, inciter les clients à réitérer leurs futures commandes taxis avec la même société plutôt qu'une autre.

L'hypothèse suivante est testée.

H3₀ : Pour une course surfacturée non justifiée/avérée, un client remboursé de la différence est autant satisfait qu'un client recevant un crédit de consommation de taxi équivalent à la différence majorée de 25%.

H3₁ : Pour une course surfacturée non justifiée/avérée, un client remboursé de la différence est plus satisfait qu'un client recevant un crédit de consommation de taxi équivalent à la différence majorée de 25%.

7.4 Enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction peuvent-elles contribuer à accroître la sensation des consommateurs d'être mieux estimé ?

La société ayant l'habitude de gérer ses relations avec ses clients de manière traditionnelles, à savoir selon le principe qu'un client satisfait ne se plaint pas, elle ne propose pas d'enquête de satisfaction et évalue uniquement le ressenti de la clientèle par la comptabilisation des plaintes. D'une part, cette démarche permet rarement de mettre en évidence les évaluations positives des clients et donc de pointer les points forts du service délivré. D'autre part, cette attitude non

proactive peut susciter un sentiment d'abandon auprès du consommateur car celui-ci sait qu'il n'a de choix que de se plaindre pour faire entendre son appréciation du service. Ces observations justifient pour l'entreprise une opportunité de mesurer comment est reçue l'idée de proposer des enquêtes de satisfaction et dans quelle mesure cela peut contribuer à améliorer le rapport relationnel avec la clientèle de *Taxis Bleus*.

Il s'agit donc de vérifier l'hypothèse suivante.

H4₀ : Après une course taxi, un utilisateur bénéficiant d'une enquête de satisfaction se sent autant estimé qu'un client n'en bénéficiant pas.

H4₁ : Après une course taxi, un utilisateur bénéficiant d'une enquête de satisfaction se sent davantage estimé qu'un client n'en bénéficiant pas.

7.5 Statut de la commande

L'information du statut d'une commande en cours de traitement joue-t-elle un rôle sur comportement du client ?

A la lumière de son haut débit de courses par jour, le dispatching Taxis Bleus a pris la décision de ne rappeler pas chaque client pour les informer des statuts principaux de leur commande en cours (par exemple : le taxi est en direction, le taxi arrive dans 10 minutes, le taxi est en retard, le taxi est annulé, etc.) Cette décision, purement motivée par une économie opérationnelle et de ressources humaines, peut dans de nombreux cas engendrer un sentiment de frustration au sein des passagers estimant ne pas avoir été assez informés. L'étude quantitative de 2016 démontre que 88% des participants désirent connaître le délai d'attente avant l'arrivée du chauffeur. 90% souhaitent être avertis quand leur taxi est annulé et 80% veulent être informés lorsque le chauffeur se met en direction après avoir reçu une course. Ces résultats sont repris dans la Figure 11.

L'entreprise est consciente que cette situation peut être améliorée par des moyens technologiques tels que l'envoi d'un SMS automatisés par exemple. Hormis le coût d'implémentation et d'intégration, chaque envoi de message engendre des frais de communication¹⁵ négligeables au niveau unitaire mais conséquent sur le volume global de clients quotidiennement transportés.

Avant de mobiliser ses efforts dans un tel programme, *Taxis Bleus* souhaite vérifier que l'ajout d'un tel service peut apporter une plus-value quant à l'amélioration du service relationnel.

Pour ce faire, les hypothèses ci-après sont vérifiées.

H5a₀ : Lors d'une situation où un taxi commandé est en retard, la probabilité que le client annule s'il est informé de ce retard est égale à la probabilité que ce même client annule son taxi s'il n'est pas averti de ce retard.

H5a₁ : Lors d'une situation où un taxi commandé est en retard, la probabilité que le client annule s'il est informé de ce retard est inférieure à la probabilité que ce même client annule son taxi s'il n'est pas averti de ce retard.

H5b₀ : La satisfaction du client averti est équivalente à celle du client non averti.

H5b₁ : La satisfaction du client averti est supérieure à celle du client non averti.

Par la même occasion, la société se demande si elle a un intérêt à proposer ce service sous forme d'option additionnelle payante comme le font les compagnies aériennes *low cost*¹⁶.

7.6 Identification téléphonique

L'accueil téléphonique personnalisé délivré par l'opérateur conditionne-t-il l'appréciation du service ?

Caractérisé comme le central mettant davantage l'humain au centre de son service, *Taxis Bleus* a créé sa réputation autour de quelques facteurs clés de succès. L'un d'entre eux est que depuis

¹⁵ Le service SMSway propose des tarifs de 0,079€ pour l'envoi d'un SMS professionnel.

Source : <http://fr.smsway.be/Price/Country/Belgium>

¹⁶ FAQ de Ryan Air : <https://www.ryanair.com/be/fr/informations-utiles/centre-daide/faq/effectuer-une-reservation/sms-confirmation-de-reservation>

des années déjà, chaque client répertorié dans la base de données est reconnu par l'intermédiaire de son numéro d'appelant et est salué par l'opérateur par la formule : *Taxis Bleus bonjour, Madame X ou Monsieur Y.*

Bien que la société soit convaincue que cet avantage opérationnel soit très positivement perçu auprès de sa clientèle, elle n'a jamais pris l'initiative de récolter des informations pour pouvoir chiffrer dans quelle mesure cette marque de fabrique contribue à améliorer son rapport relationnel avec sa clientèle ?

Après 20 ans d'existence, l'entreprise souhaite vérifier l'hypothèse reprises ci-après.

H6₀ : L'appréciation du service relationnel d'un client régulier reconnu¹⁷ par un opérateur lors d'un appel téléphonique est équivalente à celle d'un consommateur non reconnu.

H6₁ : L'appréciation du service relationnel d'un client régulier reconnu par un opérateur lors d'un appel téléphonique est supérieure à celle d'un consommateur non reconnu.

7.7 Programmes de fidélité

Certains programmes de fidélités peuvent-ils être promus au sein des clients pour cadenciser leur fidélité ?

Un service taxi, tel qu'il est régi aujourd'hui dans la Région de Bruxelles-Capitale, permet difficilement aux plateformes de mises en rapport telles que les centraux téléphoniques historiques comme *Taxis Bleus* d'offrir un service différenciant. D'une part, l'identité visuelle est pratiquement la même pour tous et d'autre part les tarifs sont fixes et dictés par le taximètre. Bien que certaines caractéristiques du central comme l'accueil personnalisé, étagé au point 7.6 – *Identification téléphonique*, lui permettent d'offrir un service différent des autres, la société n'a pas ou peu de marge de manœuvre commerciale. Face à ce constat, l'entreprise s'interroge sur les points à développer pour accroître cette différenciation.

Dans ce contexte, proposer des avantages pour les clients fidèles peut s'avérer être un réel atout pour consolider la relation des clients avec la marque et augmenter leur coût de changement.

¹⁷ Un appelant est considéré comme reconnu lorsque l'opérateur a accès à l'historique de ses dernières commandes dès le début de mise en communication téléphonique.

Dans ce sens la Figure 12 montre que 51% des participants à l'enquête sont tout à fait positifs à l'instauration d'un système proposant des réductions ou des avantages aux clients fidèles. Seuls 3% de la population interrogée ne sont pas du tout intéressés.

Construire un programme de fidélité n'est pas une mince affaire. D'une part, la société doit être certaine de proposer la formule récompensant la plus adaptée à son ou ses profils(s) de clients fidèles. D'autre part, elle doit également être sûre de toujours avoir la capacité d'offrir cet avantage qui une fois proposée risque d'être pris pour acquis. Sur ce sujet, l'entreprise se demande si son programme doit plutôt proposer des réductions financières ou des services destinés à améliorer l'expérience du consommateur fidèle.

Il s'agit donc de vérifier l'hypothèse ci-dessous.

H7₀ : Un client fidèle jouissant d'une carte de fidélité à miles cumulés est autant satisfait qu'un client fidèle bénéficiant de services annexes gratuits au choix (voiture/chauffeur premium, Wi-Fi, boisson, etc.).

H7₁ : Un client fidèle jouissant d'une carte de fidélité à miles cumulés est plus satisfait qu'un client fidèle bénéficiant de services annexes gratuits au choix (voiture/chauffeur premium, Wi-Fi, boisson, etc.).

Malheureusement, aucune informations capables de répondre à ces hypothèses ne sont disponibles. Afin de les vérifier, il est donc nécessaire de récolter de nouveaux résultats en rapport avec ces dernières.

8. Réalisation et envoi du questionnaire

Afin de récolter des résultats destinés à vérifier la véracité des hypothèses, formulées au point 7 – *Élaboration des hypothèses*, un questionnaire en ligne est élaboré en trois langues (français, néerlandais et anglais) grâce à l'outil open source *LimeSurvey*¹⁸ et est envoyé par l'intermédiaire d'une newsletter invitant les clients à y prendre part. Cette dernière est disponible sur cette page web suivante : <https://goo.gl/qeO2oB>.

Chacune des questions de l'enquête est étudiée de manière à récolter à la fois des informations sociodémographiques sur la population répondante et données suffisamment ciblées pour initier

¹⁸ Source : <https://www.limesurvey.org/>

une analyse en vue de répondre aux hypothèses. Il est évident que les questions sont établies sur mesures pour apporter des éléments de réponse aux hypothèses. Pour chaque hypothèse, l'idée est de rassembler les informations déjà disponibles et s'interroger sur les données nécessaires pour pouvoir confirmer ou infirmer celle-ci. En fonction des renseignements à récolter, l'élaboration de question apparaît plus facilement. Afin de favoriser une expérience de participation la plus agréable malgré la longueur du questionnaire imposée par le nombre élevé d'hypothèses à tester, un format répétitif est mis en place. Le questionnaire reproduit le plus souvent des interrogations à réponses sous forme d'échelle de Likert à 5 niveaux. Cette échelle est explicitée au point 9.2 – Échelle de *Likert* à 5 niveaux. Le questionnaire se trouve également en Annexe 7.

Riche d'une importante base de données, la société est en mesure de mettre à disposition les adresses email des différents services, à savoir le dispatching, la comptabilité et le service commercial. Grâce aux applications web, il est relativement aisé de produire des envois de masse d'emails personnalisés sous forme de *Newsletter*. De plus, le mailing est un canal de communication qui n'a cessé de gagner en popularité depuis les années 2000. D'après (Liénard & Jacob, 2009), son expansion est continue (en moyenne 30% par an).

À cet effet, le module *AcyMailing*¹⁹ a été choisi comme l'un des principaux vecteurs pour effectuer l'enquête car il permet, en outre, de créer des listes de distribution contenant les coordonnées des personnes à contacter, des lettres d'information sur base d'un modèle prédéterminé, l'envoi de courriers aux listes choisies et l'obtention de statistiques concernant l'efficacité du courrier.

De plus, la société décide de véhiculer le contenu de la newsletter sur sa page Facebook pour solliciter sa grandissante communauté web. La page officielle Facebook *Taxis Bleus* comptabilise environ 1800 personnes ayant cliqué sur l'option « J'aime ». Une publication invitant les fans de la page à remplir l'enquête est un moyen permettant d'augmenter les réponses et de les diversifier. Ce vecteur n'est malheureusement pas sans coûts. En effet, les algorithmes du réseau social sont étudiés de manière à ce que les publications gratuites ne soient pas vues par l'entièreté des abonnés de la page. À ce phénomène s'ajoute le constat que la page reste encore relativement peu connue. Pour augmenter la portée du message, le gestionnaire de la page a le choix de s'acquitter de frais supplémentaires auprès de Facebook donnant ainsi le

¹⁹ Source : <https://www.acyba.com/>

statut à la publication de « sponsorisée ». Cette technique n'est pas utilisée dans le cadre de cette enquête quantitative.

Au final, 2799 personnes ont reçu la *Newsletter* et 611 personnes ont été atteintes par la publication sur Facebook. Étant donné que l'objectif premier de ce questionnaire est de caractériser et mesurer la relation avec les clients fidèles de l'entreprise, les canaux de communication choisis semblent appropriés. D'une part, les emails sont envoyés à des personnes ayant fait appel aux services de *Taxis Bleus* au moins une fois et, d'autre part, les personnes abonnés à la page Facebook manifestent par essence un intérêt pour ladite organisation. Enfin, l'entreprise s'attend à recevoir des réponses de clients se sentant concernés par la société et ses services car elle ne propose aucune motivation financière ou récompense en échange de la participation à l'enquête.

Synthèse

Des décisions stratégiques et opérationnelles ne peuvent se faire sur base de simples intuitions et doivent au préalable être soutenus par des informations objectives et rigoureuses. N'ayant jamais établi d'enquête relationnelle au sein de sa clientèle, *Taxis Bleus* est obligé de lancer diverses campagnes afin d'avoir des résultats à analyser.

Ce chapitre explique toutes les étapes mises en place pour obtenir ces chiffres.

Tout d'abord, deux études, une qualitative et une autre quantitative, sont réalisées dans le but de sonder le ressenti général d'échantillons de la clientèle et rassembler des comportements ou désirs similaires en vue de les développer.

Ensuite, une série de postulats ont été détaillés sur base de ces données dans le but de les formaliser.

Pour terminer, un questionnaire quantitatif a été véhiculé à un vaste nombre de consommateurs afin de récolter des résultats à analyser dans le but de confirmer ou d'infirmer les différentes hypothèses.

TROISIEME PARTIE : ANALYSE DES DONNEES

Propriétaire d'une multitude de réponses à des questions fermées, voir en Annexe 7, élaborées dans le but de forcer les interrogés à se positionner, une étude peut être initiée sur base de tests statistiques.

9. Informations théoriques sur l'étude statistique

Avant d'exploiter les résultats de l'enquête et dans le but de cadrer l'analyse, un complément d'information est jugé nécessaire à sa compréhension. Une sommaire description des sociodémographique débute cette partie en faisant l'état des profils interrogés lors de l'enquête. Ces derniers sont caractérisés, par exemple, par un genre, un âge, une langue d'expression, ou encore un segment d'utilisateur. Un complément d'explication concernant l'échelle de Likert et les normes statistiques utilisées tout au long de l'analyse est ensuite présenté. Enfin les sept hypothèses sont respectivement analysées et interprétées à l'aide des données issues du questionnaire de 2017 et des outils statistiques.

9.1 Description sociodémographique

L'enquête relationnelle rassemble 172 sets de réponses produits par 28% hommes et 72% femmes (taux de réponse = 5%). Ce déséquilibre de genre dans les réponses pose une question de représentativité de l'échantillon sur la totalité de la clientèle habituelle de l'entreprise. Bien qu'intuitivement l'échantillon semble représenter la population fidèle de *Taxis Bleus*, aucun chiffre ne peut le prouver rigoureusement. C'est pourquoi, l'Annexe 8 propose pour chaque hypothèse testée une étude de l'impact du genre du participant sur les réponses récupérées et démontre qu'il n'y a pas de différences significatives en fonction du genre du répondant.

En ce qui concerne le segment d'utilisateur, 78% des répondants renseignent un usage professionnel²⁰ tandis que 22% commandent des taxis pour leur besoins personnels. À nouveau

²⁰ L'usage est, dans ce cas-ci, défini par la méthode de paiement. Dans le cadre professionnel, la société pour laquelle le client travaille prend en charge directement les frais de taxi ou les lui rembourse.

la question de représentativité se pose. Cependant, ces proportions peuvent aisément être considérées comme étant représentatif car le questionnaire de 2016 affiche des rapports similaires pour une tolérance de l'ordre de 5%. En effet, 27% des répondants avaient indiqué appartenir au segment B2C et 73% au segment B2B. Les résultats peuvent être retrouvés en Annexe 6 à la Figure 9. Pour rappel, cette étude avait été envoyée à un nombre bien plus restreint de candidats (près de 1000) et avait été véhiculée via le système de publications payantes de Facebook pour accroître la part de réponse des réseaux sociaux. Les échantillons des deux questionnaires ne peuvent par conséquent pas être considérés identiques.

En ce qui concerne la langue d'expression choisie par les clients pour répondre au questionnaire, elle se répartit selon 71% réponses francophones, 16% néerlandophones et 13% anglophones. Bien que la langue française soit largement plus utilisée que les deux autres au sein de l'entreprise, aucune information ne permet de se prononcer quant à la langue maternelle des répondants. De plus, l'échantillon ne fournit pas assez de réponses issues des questionnaires néerlandophone et anglophone pour initier une étude de l'impact de la variable linguistique. Cette considération n'est dès lors pas étudiée dans le cadre de ce travail.

L'âge moyen des personnes composant l'échantillon se situe entre 48 et 49 ans. Environ 56% des personnes interrogées appartiennent à la catégorie âgée entre 40 et 57 ans. 24% ont moins de 40 ans et 20% ont plus de 57 ans.

91% personnes affirment être clients de *Taxis Bleus* depuis plus d'un an et 75% personnes prétendent ne commander leurs taxis que via la centrale *Taxis Bleus*. Ces derniers chiffres confirment que les canaux de communication sont adéquats pour récolter des réponses de clients relativement fidélisés.

En revanche, l'enquête ne réunit pas de témoignages des utilisateurs déjà inscrits sur l'application *Taxis Bleus*. Bien que ces réponses aient pu constituer une source pertinente d'information à analyser dans le cadre de l'hypothèse reprise au point 7.1 – *Modes de commande*, il n'a pas été possible de récolter les témoignages de cette catégorie d'utilisateurs. Pour cause, l'application n'est disponible en téléchargement sur l'*App Store* et le *Google Play* que depuis la moitié du mois de mars 2017 et a dû subir de nombreuses mises à jour avant de susciter l'intérêt des premiers clients.

9.2 Échelle de *Likert* à 5 niveaux

Vu le volume de questions proposées dans le cadre du questionnaire, il est dans l'intérêt de l'interrogeant de simplifier au maximum le processus de réponses pour stimuler la complétion du questionnaire. Le format de réponse sous forme d'une échelle de *Likert* a l'avantage de donner l'opportunité au répondant de nuancer sa réponse. Voilà pourquoi, l'enquête reprend de manière récurrente le même format de réponses à 5 niveaux, définis comme suit.

- 0 : pas du tout d'accord
- 1 : plutôt pas d'accord
- 2 : ni en désaccord, ni d'accord
- 3 : plutôt d'accord
- 4 : tout à fait d'accord

9.3 Tests statistiques

L'analyse des résultats repose en grande partie sur des tests statistiques d'hypothèses. Pour chacune des hypothèses reprises au point 7, deux hypothèses contradictoires sont formulées. D'une part, l'hypothèse nulle, H_0 , correspond à l'hypothèse à tester qui est considérée validée avant le test. D'autre part, l'hypothèse alternative, H_1 , est à accepter au cas où H_0 est rejeté par les résultats du test.

Deux catégories de tests sont possibles, à savoir les tests non-paramétriques et les tests paramétriques. La première catégorie offre une plus grande robustesse et les tests peuvent être utilisés dans un plus grand nombre de cas. La deuxième catégorie propose des tests plus puissants permettant de conclure sur un rejet de l'hypothèse nulle quand cela est effectivement le cas.

Par commodité et soucis de mettre les résultats des tests en avant, des tests paramétriques sont exclusivement utilisés dans le cadre de ce travail. Cependant, ces tests ne peuvent être utilisés qu'à deux conditions qui sont vérifiées dans le cadre ce travail.

- L'échèle de mesure doit être une variable continue, à savoir sous forme d'intervalle ou de ratio. Dans le cadre des échelles de *Likert*, bien qu'elles soient, à la base, considérées comme des valeurs ordinales, lorsqu'elles ont plus de 5 niveaux, elles

peuvent être considérées comme normalement distribuées et, par conséquent, des variables continues.²¹

- La normalité des distributions est, quant à elle, justifiée par le théorème central limite pour une suite de variables aléatoirement et indépendamment distribuées. Concrètement le théorème indique que la distribution peut être approximée par une loi normale pour un échantillon conséquent, généralement supérieur à 30 observations.²²

Dépendamment des hypothèses à éprouver, différents tests paramétriques sont utilisés. L'analyse des résultats de l'enquête quantitative fait appel à trois tests de type « t » en référence avec la distribution *Student* utilisée.

- Le test t pour échantillon unique compare la moyenne d'une variable normalement distribuée à une valeur standard prédéfini pour vérifier si ces dernières sont égales.
- Le test t pour des échantillons indépendants compare les moyennes de deux échantillons indépendants normalement distribuées pour vérifier si ces dernières sont égales. Il est à noter qu'en fonction de l'égalité des variances des variables, une correction doit être apportée ou non au test. Dans le cas de cette analyse, le logiciel utilisé, à savoir *IBM SPSS®*²³, inclut par défaut un test d'égalité de variance, communément appelé test de *Levene* et fourni les résultats adéquats en cas de non égalité.
- Le test t pour des échantillons dépendants compare les moyennes de deux échantillons dépendants normalement distribuées pour vérifier si ces dernières sont égales.

Par convention, tous les tests employés dans l'analyse sont effectués avec un degré de signification (ou probabilité critique notée α) égal à 5%. Que faut-il comprendre par ce chiffre ? Cela signifie que si le test conclut de rejeter l'hypothèse H_0 et par conséquent accepter H_1 , il subsiste toutefois une probabilité valant 0,05 que H_0 soit en réalité vérifiée. Pour chaque test, le logiciel *IBM SPSS®* fournit la *p-valeur*, notée *Sig.*, correspondant à la probabilité que la valeur observée, t_{obs} , soit dépassée sous l'hypothèse H_0 . Dans le cadre des tests utilisés dans cette analyse, le logiciel *IBM SPSS®* calcule la *p-valeur* dans le cas d'un test bilatéral, à savoir lorsque l'hypothèse alternative est caractérisée par une différence entre deux moyennes ou entre

²¹ (Charry, Coussement, Demoulin, & Heuvinck, 2016), p.92

²² (Wackerly, Mendenhall, & Scheaffer, 2007), p.372

²³ <https://www.ibm.com/us-en/marketplace/spss-statistics>

une moyenne et une valeur de test. Cette probabilité doit être divisée par deux pour obtenir le résultat d'un test unilatéral, à savoir lorsque l'hypothèse alternative est caractérisée par une relation de supériorité ou d'infériorité entre deux moyennes ou entre une moyenne et une valeur de test. (Voir Figure 5).

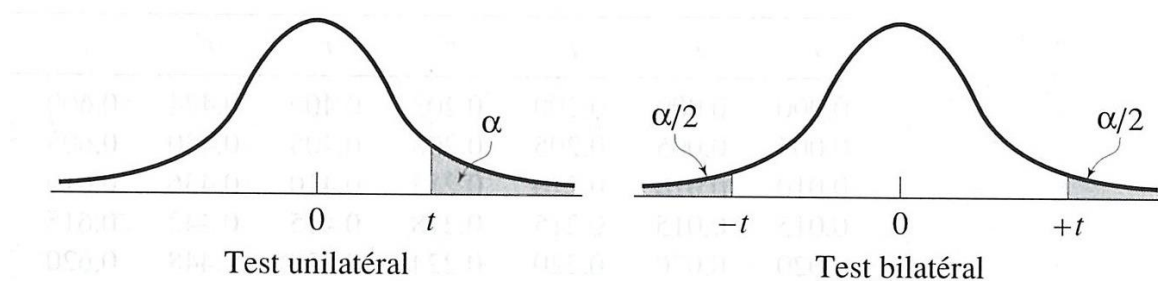


Figure 5 : Représentation d'une distribution Student (t) et du niveau de signification

Le lecteur est invité à consulter la littérature reprenant les fondements théoriques des statistiques différentielles pour plus de précision (voir Bibliographie). L'explication de ces notions dépasse l'objectif de ce mémoire.

10. Vérification des hypothèses

Pour rappel, le but de ce travail est de construire une politique de marketing relationnel avec la clientèle au sein de la PME *Taxis Bleus* pour accroître la fidélité des usagers et perdurer dans un secteur assailli par une concurrence de plus en plus agressive.

Mettre un programme de marketing relationnel en place nécessite l'élaboration d'actions concrètes dont la finalité est soit d'augmenter la valeur perçue par les clients, soit de diminuer les coûts perçus par ces derniers (voir point 4.1 – Définitions). Le questionnaire permet de récolter un nombre conséquent de données à analyser pour mettre en évidence les préférences de l'entièreté ou d'un segment précis de la population interrogée. À l'aide tests paramétriques décrits dans la section 9.3, des préconisations peuvent être présentés à l'entreprise en guise d'opportunités pour améliorer le rapport relationnel avec sa clientèle.

Pour chacune des hypothèses, un premier point s'attarde sur l'explication de la méthode destinées à récolter les résultats ainsi que le ou les tests statistiques utilisés. Les résultats de l'analyse sont ensuite exposés.

10.1 Modes de commande

Méthode

Le questionnaire proposé à la population décrite au point 9.1 – *Description sociodémographique* comporte des questions en rapport avec le mode de commande.

Tout d’abord, les participants doivent indiquer, sur une échelle de 0 à 100, le pourcentage de commandes réservées par téléphone pour leurs courses taxis. En fonction de leur réponse, d’autres questions leur sont potentiellement administrées.

Si le pourcentage est strictement supérieur à 0%, le questionnaire demande au répondant de donner son appréciation des critères propres à leur expérience de réservation par téléphone, à savoir :

- La rapidité de commande
- L’efficacité de la commande²⁴
- La convivialité de la conversation
- La confirmation personnalisée de la commande
- L’assistance à la commande

La mesure de l’appréciation est présentée sur une échelle de *Likert* à 5 niveaux (voir au point 9.2 – *Échelle de Likert à 5 niveaux*).

Si le pourcentage est strictement inférieur à 100%, le répondant est invité à donner son appréciation pour les mêmes critères dans le cadre d’une commande réservée par mail. Évidemment, le critère *convivialité de la conversation* est transformé en *convivialité de l’échange écrit*.

Une dernière question en rapport avec le mode de commande en ligne est posée aux personnes familières avec cette méthode. Pour mettre en évidence cette population, le questionnaire interroge sur la connaissance de plateformes de commandes en ligne comme *Ainbnb*, *Booking.com*, *eCab* ou *Uber* (0% indiquant une connaissance d’aucune ses applications et 100% l’utilisation courante de l’une d’entre elles). Si le pourcentage est strictement supérieur à 0%, le participant doit également donner son appréciation des différents critères propres à la commande dans le contexte d’un nouveau central taxi proposant le même niveau de service

²⁴ À comprendre dans le sens « certitude que la commande ait été effectuée »

mais uniquement via une plateforme en ligne similaire à celle mentionnée dans la question précédente. Évidemment, le critère *convivialité de la conversation* est transformé en *convivialité de l'outil de commande*.

Résultats

Des analyses statistiques des données récoltées peuvent être utilisées pour déterminer les relations entre les appréciations moyennes de chaque critère pour les différents modes de commandes. Étant donné qu'il existe trois modes distincts de réservation, il convient de diviser l'étude en trois analyses, à savoir la comparaison des appréciations de critère pour chaque paire de mode de commande. Pour chacune d'entre elles, deux tests de comparaison de moyenne peuvent être réalisés.

- Un test t pour échantillons indépendants où les sujets sont familiers avec l'un des deux modes de réservation repris dans le test. Dans ce cas-ci, les appréciations comparées sont issues de sous-échantillons différents.
- Un test t pour échantillons appariés où les sujets sont familiers avec les deux modes de commande repris dans le test. Ici les appréciations comparées sont issues du même sous-échantillon.

Téléphone – Mail

Les critères de sélection d'échantillons pour les différents tests sont repris dans le Tableau 3.

Échantillons sélectionnés	Téléphone	Online
<i>Test t pour échantillons indépendants</i>	Pourcentage de commandes par téléphone = 100%	Pourcentage de commandes par téléphone = 0%
<i>Test t pour échantillons appariés</i>	0% < Pourcentage de commandes par téléphone < 100%	

Tableau 3 : Critère de sélection d'échantillons pour les comparaison des commandes passées par téléphone et celles passées par mail

D'un point de vue statistique, rien n'indique que les appréciations moyennes de la rapidité, l'efficacité ($\mu=3,51$), la convivialité ($\mu=3,29$) et l'assistance ($\mu=2,98$) pour les commandes téléphoniques soient différentes celles des commandes par mail (respectivement $\mu=3,53$; 3,19 ; 3,02). En effet, le Tableau 14 affiche dans les deux types de tests des *p-valeur* supérieure à 0,05

pour ces critères. En revanche l'analyse présente des différences statistiques pour le critère *confirmation personnalisée*. Deux constats découlent des deux tests statistiques.

D'une part, l'appréciation moyenne du niveau de personnalisation de la confirmation de commande pour les clients réservant uniquement par téléphone ($\mu=3,36$) est supérieure celle des clients réservant par mail ($\mu=3,02$). $\rightarrow t(86) = 1,983, p = 0,028 < 0,05$.

D'autre part pour les clients réservant à la fois par téléphone et par mail, l'appréciation moyenne du niveau de personnalisation de la confirmation de commande mail ($\mu=3,07$) est supérieure à l'appréciation moyenne du niveau de personnalisation de la confirmation de commande téléphonique ($\mu=2,88$). $\rightarrow t(83) = 1,706, p = 0,046 < 0,05$

Mail – Online

Les critères de sélection d'échantillons pour les différents tests sont repris dans le Tableau 4.

Échantillons sélectionnés	Mail	Online
<i>Test t pour échantillons indépendants</i>	Connaissance d'une des 4 plateformes $\leq 25\%$ & Pourcentage de commandes par téléphone $< 100\%$	Connaissance d'une des 4 plateformes $> 25\%$
<i>Test t pour échantillons appariés</i>	Pourcentage de commandes par téléphone $< 100\%$ & Connaissance d'une des 4 plateformes $> 0\%$	

Tableau 4 : Critère de sélection d'échantillons pour les comparaisons des commandes passées par mail et celles passées sur une nouvelle plateforme online

Les résultats sont sensiblement différents dans ce cas-ci. Le test t pour les échantillons appariés indique que les appréciations moyennes de la rapidité et de l'efficacité de commande par téléphone (respectivement $\mu=3,42$; $3,31$) sont statistiquement supérieures à celles pour les commandes « online » (respectivement $\mu=3,14$; $3,12$ – voir Tableau 16). $\rightarrow t(100) = 1,935, p = 0,028 < 0,05$ & $t(100)=2,293, p = 0,012 < 0,05$.

En revanche, les mêmes constats ne sont pas observés pour les tests d'échantillons indépendants $\rightarrow t(149) = 1,478 = 0,071 > 0,05$ et $t(149) = 0,994 = 0,161 > 0,05$ et donc il n'est pas possible de mettre statistiquement en évidence une différence entre les moyennes des appréciations des critères de « rapidité » et d'efficacité » lorsque la commande mail (respectivement $\mu=3,44$; $3,23$) et via plateforme en ligne (respectivement $\mu=3,46$; $3,20$) sont comparés.

Téléphone – Online

Les critères de sélection d'échantillons pour les différents tests sont repris dans le Tableau 5.

Échantillons sélectionnés	Mail	Online
<i>Test t pour échantillons indépendants</i>	Connaissance d'une des 4 plateformes $\leq 25\%$ & Pourcentage de commandes par téléphone $> 0\%$	Connaissance d'une des 4 plateformes $> 25\%$
<i>Test t pour échantillons appariés</i>	Pourcentage de commandes par téléphone $> 0\%$ & Connaissance d'une des 4 plateformes $> 0\%$	

Tableau 5 : Critère de sélection d'échantillons pour les comparaison des commandes passées par téléphone et celles passées sur une nouvelle plateforme online

Pour la comparaison des appréciations des critères pour des commandes par téléphone et via plateformes s'accorde avec les résultats au point *Mail – Online*. Les tests t pour les échantillons décrits au Tableau 5 révèlent que les appréciations moyennes des critères de rapidité et de d'efficacité dans le cadre d'une commande téléphonique sont statistiquement supérieures à celles effectuées via une hypothétique plateforme en ligne. Selon la norme choisit, l'hypothèse nulle est rejetée avec une probabilité d'erreur inférieure à 5% (voir Tableau 18).

- Échantillons indépendants « rapidité » ($\mu=3,50$; $3,14$) : $t(141) > 2,518$, $p = 0,006$
- Échantillons indépendants « efficacité » ($\mu=3,50$; $3,12$) : $t(129) > 2,5$, $p = 0,007$
- Échantillons appariés « rapidité » ($\mu=3,33$; $3,04$) : $t(97) > 2,216$, $p = 0,015$
- Échantillons appariés « efficacité » ($\mu=3,40$; $3,02$) : $t(97) > 3,122$, $p = 0,001$

A la lumière de l'ensemble des sous-tests effectués pour chaque critère, l'hypothèse $H1_0$ peut donc être rejetée pour la rapidité et l'efficacité mais pas pour les autres.

10.2 Gamme premium

Méthode

La même population est interrogée pour ce cas d'étude et celle-ci se voit proposer la question suivante.

Imaginons maintenant la situation suivante : Vous avez l'habitude d'effectuer vos déplacements d'un point A à un point B en taxi et cela coûte en moyenne 25 euros. Quel supplément (en %) seriez-vous prêt à payer pour vous assurer que la voiture sera toujours particulièrement propre, la sellerie impeccable et le chauffeur bien habillé, poli et serviable ?

Un test de comparaison de moyenne de type t pour échantillons indépendants est appliqué sur les réponses indiquant le pourcentage de majoration acceptée. Le segment auquel appartient le sujet, à savoir B2C ou B2C, est utilisé comme variable de regroupement dans le logiciel SPSS.

Résultats

Bien que la majoration moyenne du segment B2B, à savoir 8,07% soient supérieure à celle du segment B2C (7,27%), le test t ne montre aucun signe statistique que la moyenne B2B soit supérieure à celle du B2C → $t(170) < -0,597$, $p = 0,225 > 0,05$ et l'hypothèse H_{20} ne peut par conséquent pas être rejetée.

Malgré la répétition de ce test avec d'autres variables de regroupement comme le genre, la langue, l'âge, la fréquence d'utilisation, le type de déplacement et encore d'autres variables sociodémographiques (voir au point 9.1 – *Description sociodémographique*), il n'y a qu'un unique test t capable de démontrer une différence significative entre la moyenne de majoration acceptée par deux groupes distincts d'individus. Il s'agit du test où la variable de regroupement choisie est l'utilisation du service taxi dans le cadre d'un déplacement dans Bruxelles dont la distance parcourue est supérieure à 5 kilomètres.

Les 95 répondants appartenant à cette catégorie sont en moyenne disposés à payer un supplément de 9,62% alors que les autres estiment que la majoration moyenne pour ce service n'excède pas 5,1% du prix total de la course. Cette différence de moyenne est supportée par un test t pour échantillons indépendant : $t(170) < -3,584$, $p = 0,0002 < 0,5$.

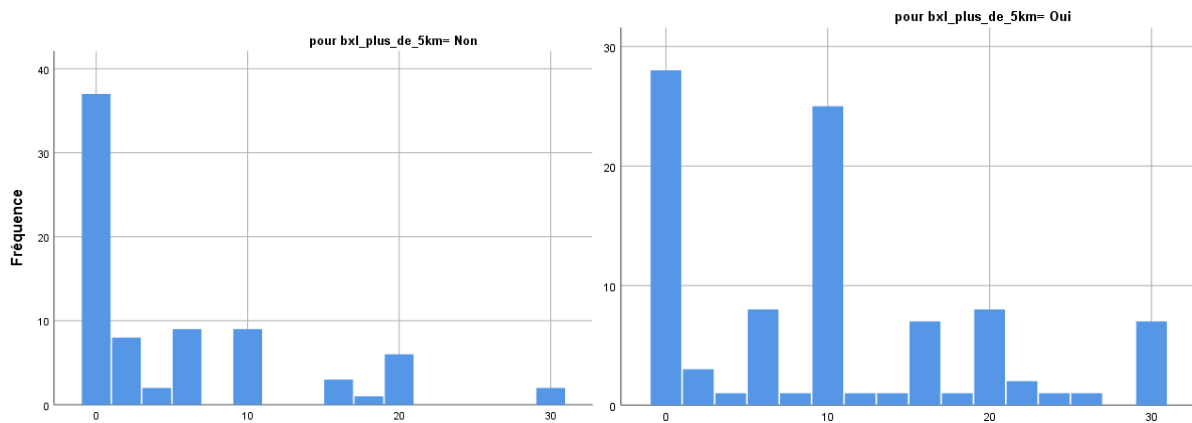


Figure 6 : Majoration du prix pour un service de meilleure qualité

La Figure 6 illustre la différence entre les deux catégories en matière de majorations envisageables pour un service de meilleure qualité.

10.3 Formule de compensation

Méthode

Dans le cadre du même questionnaire, les participants sont invités à positionner leur appréciation selon une échelle de Likert à 5 niveaux (voir au point 9.2 – *Échelle de Likert à 5 niveaux*) d’une série de compensations en cas de courses surfacturées avérées et non justifiées. Les personnes interrogées doivent donner leur appréciation pour les quatre formules de dédommagement suivante.

- Le remboursement de la différence.
- Un crédit taxi consommable dans un *Taxis Bleus* équivalant la différence surfacturée majorée de 25%.
- Un crédit taxi consommable dans un *Taxis Bleus* équivalant la différence surfacturée et un traitement prioritaire lors de ma ou mes prochaine(s) commande(s).
- Un crédit taxi consommable dans un *Taxis Bleus* équivalant la différence surfacturée et un véhicule de gamme supérieure lors de ma ou mes prochaine(s) commande(s).

L’objectif de cette question est de comparer les résultats reçus pour la formulation actuellement appliquée, à savoir le remboursement de la différence, et les autres formules proposées.

Résultats

Après récolte des données et analyse, il s'avère qu'une des quatre propositions de compensation possède une appréciation moyenne plus élevée que les autres. En accord avec l'hypothèse alternative, l'appréciation moyenne du remboursement de la différence obtient un score moyen de 3,05. Les autres propositions ont une note moyenne respectivement égale à 2,22/2,05/1,87.

D'un point de vue statistique, la formule actuelle a été testée avec les trois autres propositions dans le cadre de tests t pour échantillons appariés.

- Remboursement de la différence - Crédit *Taxis Bleus* équivalant la différence surfacturée majorée de 25% : $t(171) > 7,027$, $p = 2,4 \cdot 10^{-11}$ et l'hypothèse H_{30} est rejetée.
- Remboursement de la différence - Crédit *Taxis Bleus* équivalant la différence surfacturée et un traitement prioritaire lors de ma ou mes prochaine(s) commande(s) : $t(171) > 8,329$, $p = 1,27 \cdot 10^{-14}$
- Remboursement de la différence - Crédit *Taxis Bleus* équivalant la différence surfacturée et un véhicule de gamme supérieure lors de ma ou mes prochaine(s) commande(s) : $t(171) > 9,831$, $p = 1,16 \cdot 10^{-18}$

10.4 Enquêtes de satisfaction

Méthode

Comme au point 11.3 – *Formules de compensation*, les participants sont invités à communiquer leur appréciation selon une échelle de *Likert* à 5 niveaux sur une série d'affirmations liées au thème des enquêtes de satisfaction telles que définies ci-après.

- Une compagnie de taxi estime ses clients si elle ne propose jamais d'évaluation du service.
- Une compagnie de taxi estime ses clients si elle propose aléatoirement (de temps en temps) d'évaluer le service.
- Une compagnie de taxi estime ses clients si elle propose systématiquement (après chaque trajet) d'évaluer le service.

- Une compagnie de taxi estime ses clients si elle propose l'inscription à une newsletter et envoie aléatoirement des informations sur ces services et promotions.

Résultats

La situation de base, à savoir pas d'enquêtes de satisfaction, engendre un score d'appréciation moyen égal à 0,97 qui traduit une situation de manque de satisfaction. En ce qui concerne la possibilité d'évaluer le service de temps en temps ou systématiquement, les notes d'appréciation moyennes sont respectivement de 2,38 et 1,98. Enfin et à titre d'information complémentaire, les participants jugent avec une appréciation moyenne de 2,11 se sentir estimés par la société s'ils reçoivent des informations sous forme de newsletter de temps à autres. Après réalisation de trois tests t pour échantillon appariés comparant les réponses pour la situation existante et les 3 autres possibilités démontre qu', en moyenne, un utilisateur bénéficiant d'une enquête de satisfaction se sent davantage estimé qu'un client ne bénéficiant pas d'une enquête de satisfaction. L'hypothèse H_{40} peut par conséquent être rejetée.

- Pas d'évaluation – Évaluation de temps en temps : $t(171) < -1,413$, $p < 0,05$
- Pas d'évaluation – Évaluation systématique : $t(171) < -1,012$, $p < 0,05$
- Pas d'évaluation – Newsletter de temps en temps : $t(171) < -1,140$, $p < 0,05$

Conformément à l'intuition de la direction, offrir la possibilité aux clients de donner leur avis sur le service représente une opportunité d'augmenter leur perception du service relationnel. Il en va de même pour l'envoi occasionnel d'informations et promotions divers sous forme de newsletter.

De manière similaire, l'étude statistique comparative de moyenne prouve également qu'il est préférable de privilégier un système d'évaluation aléatoire assurant que les clients soient invités à donner leur avis de temps à autres plutôt que de les solliciter systématiquement. ➔ $t(171) = 2,878$, $p = 0,0025 < 0,05$

En ce qui concerne les canaux de communication les plus adaptés pour permettre aux clients d'évaluer, les différents modes sont proposés ci-après.

- Évaluation du service par téléphone.
- Évaluation du service par mail.
- Évaluation du service par plateforme en ligne.

Après récolte des données, il s'avère que l'appréciation moyenne pour le canal de communication « mail » est la plus élevée ($\mu = 2,89$). Les canaux « plateforme en ligne » et « appel téléphonique » comptabilisent respectivement une moyenne de 2,52 et 1,40.

- Évaluation du service par téléphone – mail : $t(171) < -13,043$, $p < 0,05$
- Évaluation du service par téléphone – plateforme en ligne : $t(171) < -8,463$, $p < 0,025$
- Évaluation du service par mail – plateforme en ligne : $t(171) > 2,975$, $p < 0,05$

10.5 Statut de la commande

Méthode

Pour répondre aux hypothèses formulées au point 7.5 – *Statut de la demande*, l'enquête doit démontrer que les clients ont des ressentis et des réactions significativement différentes dépendamment du fait qu'ils soient avertis ou non du statut de leur commande. Pour ce faire, les répondants sont invités à imaginer une situation hypothétique où leur taxi commandé pour arriver à un rendez-vous important est en retard. Dans le premier cas, ils ne reçoivent aucune information du central tandis que dans le deuxième cas le central leur communique un retard de 10 minutes. Dans les deux situations, le répondant doit communiquer sa mesure d'intention d'annuler le taxi et son degré de satisfaction quant au service proposé à l'aide de la même échelle de *Likert* utilisée tout au long du questionnaire.

Résultats

Bien que la mise en situation ne traite que d'un cas bien particulier, à savoir le cas d'un retard, et dans un contexte précis, à savoir un rendez-vous important, il n'est pas judicieux d'analyser les résultats de manière absolue. En revanche, la comparaison entre les deux cas par l'intermédiaire de tests *t* pour échantillons appariés prend tout son sens.

Tout d'abord, la moyenne des intentions d'annulation des clients n'ayant pas été informés, à savoir 2,53, est supérieure à celle des clients avertis d'un retard de 10 minutes ($\mu = 1,6$). Cet écart est conforté par les résultats du test de comparaison de moyenne ➔ $t(171) > 9,294$, $p < 0,05$ et $H5a_0$ est rejeté.

Ensuite, le résultat opposé s'observe pour l'appréciation du service relationnel. Dans le cas où le client n'est pas averti, la note moyenne est de 0,56 alors que dans l'autre cas, elle s'élève à 2,13 ➔ $t(171) < -16,505$, $p < 0,05$ et $H5b_0$ est rejeté.

Pour répondre à l'interrogation de l'entreprise quant à l'accès payant pour bénéficier de ce genre de service, deux questions supplémentaires sont posées : Premièrement, le questionnaire demande si ce service justifie un supplément de prix. Et deuxièmement, le répondant doit signaler s'il est d'accord de payer un supplément de 1 euros pour les trajets dont la valeur est inférieure à 20 euros. Les positionnements des clients sont récoltés selon la même échelle de *Likert* à 5 niveaux.

Les résultats obtenus à ces deux questions indiquent des valeurs moyennes relativement basses (respectivement $\mu = 0,92$; $1,06$). Comparées à une valeur de 2, signifiant la position « ni d'accord, ni en désaccord », dans le cadre de test t pour échantillon unique, il semble peu probable que ces deux questions puissent atteindre un score au moins égale 2 $\rightarrow t(171) < -13,598, p < 0,05$ et $t(171) < -10,029, p < 0,05$.

10.6 Identification téléphonique

Méthode

De nouveau, le participant est invité à imaginer un contexte hypothétique.

Étant client(e) fidèle d'une centrale de taxi, vous décidez d'appeler pour commander un taxi et l'opérateur vous salue aimablement.

Trois options sont proposées comme suit.

- Dans le premier cas, l'opérateur n'appelle pas le client par son nom et rien n'indique qu'il le reconnaisse.
- Dans un second cas, l'opérateur l'identifie et le salue personnellement par « *Bonjour Madame/Monsieur* suivi de son nom.

Précisant dans les deux cas que la prestation taxi proposée reste de qualité équivalente à celle à laquelle le client est habitué, ce dernier se voit demander son appréciation du service.

Résultats

Fidèle aux convictions de l'entreprise, les données récoltées affichent une appréciation moyenne du service de 1,87 dans le cas où les clients ne sont pas reconnus et 2,86 dans l'autre cas. Un test t pour échantillons appariés conforte qu'il y a statistiquement peu de chance que

les appréciations dans les deux cas soient égales $\rightarrow t(171) = -9,628, p < 0,05$ et l'hypothèse H_0 est par conséquent rejetée.

10.7 Programmes de fidélité

Méthode

En guise de conclusion du questionnaire, les participants sont interrogés sur le degré d'importance (échelle de *Likert*) qu'ils accordent aux avantages suivants si une compagnie de taxi souhaite les offrir à ces client(e)s fidèles.

- Une voiture et un chauffeur de haute gamme ($\mu = 2,59$)
- Du Wi-Fi gratuit à bord ($\mu = 2,52$)
- Un système de carte à points donnant une réduction sur les prochains trajets ($\mu = 2,94$)
- Un bar non alcoolisé à bord ($\mu = 1,31$)
- Ne pas avoir de frais supplémentaires en cas de faible disponibilité ($\mu = 2,98$)
- Être prioritaire dans les courses, même en cas de faible disponibilité ($\mu = 3,08$)

La troisième proposition est ensuite comparée aux 5 autres dans le cadre de test t pour échantillons appariés pour vérifier si des différences significatives peuvent être observées entre les deux types de programme proposés.

Résultats

En ce qui concerne les comparaisons avec l'avantage « voiture et chauffeur haut de gamme », le *Wi-Fi gratuit* et le *bar à bord non alcoolisé*, l'analyse statistique démontre que la proposition d'accumuler des points et bénéficier de réductions sur les prochaines consommations est plus appréciée que les trois autres propositions avec une probabilité inférieure à 5% de rejeter à tort l'hypothèse H_0 .

- Système de miles – voiture & chauffeur premium : $t(171) > 3,568, p = 2,33 \cdot 10^{-4}$
- Système de miles – Wi-Fi : $t(171) > 4,975, p = 7,98 \cdot 10^{-7}$
- Système de miles – bar à bord : $t(171) > 15,021, p = 2,31 \cdot 10^{-33}$

La situation n'est, en revanche, pas aussi évidente pour les deux derniers programmes proposés.

Pour la comparaison du système de « miles » avec le choix de ne pas facturer des frais supplémentaires aux clients lorsque l'offre de taxis connectés sur la plateforme est inférieure à la demande de l'ensemble des clients, il n'est pas possible de déterminer si le programme « réduction » est plus apprécié que le système « avantage » au-delà de l'échantillon à disposition. Il n'y a donc pas de différence en termes de statistiques reportées à une population.
➔ $t(171) < -0,337$, $p = 0,3685 > 0,05$ et l'hypothèse H_0 ne peut pas être rejetée.

Le même constat s'observe dans le cadre de la comparaison du système « miles » avec le système « avantage » garantissant un traitement prioritaire même en cas de faible disponibilité
➔ $t(171) < -1,477$, $p = 0,071 > 0,05$ et l'hypothèse H_0 ne peut pas être rejetée.

Les 5 tests effectués indiquent donc que l'appréciation des clients d'un programme « miles » plutôt qu'un programme de type « avantage » dépend drastiquement des formules offertes.

Dans le cadre des trois premiers tests, il est aisé de déterminer que la solution miles est plus performante que les avantages « haut de gamme », *Wi-Fi à bord gratuit* ou encore *bar à bord* selon le seuil de probabilité statistique utilisé, à savoir 5%.

En revanche, les données disponibles quant aux avantages *prix fixe en toutes circonstances* et *traitement prioritaire en toutes circonstances* ne permette pas d'isoler une tendance favorable ou défavorable par rapport au système de « miles ». Bien que les valeurs moyennes pour l'échantillon de l'étude indiquent une meilleure appréciation pour ces deux avantages que pour le programme de miles, les résultats statistiques ne permettent pas de généraliser ces conclusions. Ces deux programmes d'avantage et le programme de réduction doivent encore être tous les trois considérés.

11. Interprétation

À l'issue de cette démarche exploratoire, différentes mesures à implémenter en vue de développer et d'instaurer un marketing relationnel au sein de l'entreprise sont détaillées.

11.1 Modes de commande

Dans l'étude de comparaison des appréciations pour les commandes téléphoniques et par mail, deux constats présentés au point 10.1 – *Modes de commande* sont intéressants à exploiter. Ces derniers laissent sous-entendre que l'appréciation moyenne du critère *niveau de personnalisation de la confirmation de commande* dans le cas d'une commande téléphonique varie considérablement selon l'habitude du client de commander exclusivement via ce canal ou la fois par téléphone et par mail. Il en va de même pour l'appréciation de ce critère dans le cas d'une commande passée par mail. Par contre, ce phénomène ne s'observe pas pour les comparaisons de ce critère avec l'hypothétique plateforme en ligne. Dans cette optique, il est intéressant de demander aux clients non familiers avec l'un ou plusieurs des modes de commandes leur appréciation des mêmes critères pour vérifier qu'il s'agisse bien d'un problème de perception de clients inconnus à d'autres modes de réservation.

De plus, les résultats des tests repris dans les Tableau 16 et Tableau 18 (repris tous les deux en annexe) annoncent que les hypothèses nulles ne peuvent être rejetées. Ceci peut être dû au fait que les personnes interrogées pour juger les critères de cette plateforme imaginaire se basent sur leurs expériences avec d'autres plateformes existantes. Il y a donc un risque que les réponses soient différentes de celles récoltées en spécifiant la réelle plateforme de commande fournie par *Taxis Bleus*. Un questionnaire similaire peut être envisagé à mesure que l'application soit connue et utilisée.

En conclusion à cette première étude, les données récoltées montrent que la réticence des utilisateurs quant à l'utilisation des plateformes en ligne est davantage suscitée par les notions de temps et d'efficacité de commande. L'enjeu pour l'entreprise est donc de stimuler l'utilisation de son application et de travailler sur la perception de ces deux critères. Étant donné que l'application n'ait que très peu été promue, il est recommandé de créer une campagne de communication autour de l'application en mettant en avant les économies de temps que ce système de *self-service* peut procurer aux utilisateurs lors de leurs commandes de taxis. L'efficacité peut elle aussi être mise en avant en rappelant que l'application permet de

bénéficier de fonction que la commande par téléphone permet difficilement, à savoir le temps restant avant l'arrivée du taxi, sa position et un éventuel retard du véhicule.

11.2 Gamme *premium*

Les tests statistiques démontrent qu'il n'y a que dans un cas où des différences statistiques peuvent être observées pour le cas d'une majoration sur le prix de la course moyennant un service impliquant un véhicule neuf et particulièrement bien entretenu ainsi qu'une prestation de chauffeurs supérieure. Il s'agit du cas des clients se déplaçant dans Bruxelles pour des distances supérieures à 5km (voir au point 11.2 – *Gamme premium*).

Bien que cette observation puisse être interprétée comme une opportunité de lancement d'une nouvelle gamme de service supérieur, il est important de veiller à ce que ce service soit intéressant pour l'entreprise en termes de génération de valeur.

Si l'entreprise veut gagner un avantage financier, une formule de rétribution doit être étudiée. Étant donné, que l'entreprise se rémunère déjà sur base d'une mensualité auprès de ses adhérents, la formule de pourcentage pour ces courses *premium* semble envisageable. Ceci dit tous les segments d'utilisateurs interrogés proposent une majoration inférieure à 10%. L'interrogation ci-après est donc légitime.

Dans quelle mesure, le supplément que les clients soient prêts à payer permet d'offrir un nouveau service viable et rentable pour tout le monde ? À titre d'exemple, une course de 5 kilomètres dans Bruxelles en journée coûte approximativement 12 euros²⁵. Si la majoration est fixée à 10%, cela signifie que 1,2 euros doivent être partagés entre l'adhérent et le central. Dans le cas d'une commission de 10% du central, 1,08 euros sont pour le taximan et 0,12 euros pour le central. Dans le cas d'une course de 15 kilomètres, le chauffeur reçoit 2,7 euros et le central 0,30 euros. Ces montants s'apparentent à l'actuel système de *pourboire* tacitement mis en place depuis l'aube des temps. En fonction de son jugement sur la prestation, le client décide de donner un supplément au chauffeur. Ce système ne risque de pas rencontrer un succès au sein des chauffeurs, d'une part, car la commission ne semble pas assez élevée pour les inciter à potentiellement remplacer le système de pourboire et, d'autre part, car cela implique de reverser un pourcentage au central (et probablement à un organisme bancaire pour le cas des paiements électroniques). Additionnement, le central doit mettre en place des procédures de contrôles

²⁵ $2,4 * 1,8 + 2,4 = 11,4$ (arrondi à 12 euros)

supplémentaires pour s'assurer que le niveau de service soit bien globalement atteint. Ceci implique une gestion plus accrue. Il est donc difficile d'imaginer la rentabilité de ce service avec une majoration sur le prix de la course égale à 10%. Si l'entreprise souhaite toutefois se lancer dans la création d'une nouvelle gamme, il est conseillé de poursuivre ce raisonnement à l'occasion d'une étude de rentabilité.

En ce qui concerne la propension des clients issus du segment B2B, même s'ils ne payent pas leurs courses taxi en fin de compte, ils ne sont pas prêts à payer significativement plus que les clients B2C pour une prestation de qualité supérieure.

11.3 Formule de compensation

Les tests effectués au point 10.3 – *Formule de compensation* prouvent que le mécanisme de compensation actuellement utilisé par la société apporte plus de satisfaction que les autres mécanismes proposés. Substituer celui-ci par une des trois autres propositions risque d'amoindrir la perception du service après-vente de la part des clients injustement surfacturés. Cette option n'est donc pas recommandée.

Bien que les autres propositions procurent un crédit de consommation taxi équivalent au montant de remboursement auxquelles un avantage ou une majoration sont ajoutés, elles ne sont pas préférées. Une explication possible à ce résultat troublant peut être que les clients craignent que ces avantages soient limités dans le temps et que leur prochaine course taxi ne soit pas planifiée de sitôt. Ce constat peut également s'expliquer par le fait qu'un remboursement offre une certitude de récupération immédiate de l'argent issu de la surfacturation. Cet argent, contrairement au crédit taxi, peut être utilisé pour d'autres dépenses.

Si l'entreprise désire toutefois apporter plus de valeurs aux clients lors de l'étape de compensation, celle-ci va devoir trouver une autre alternative pour surpasser les avantages qu'apporte le remboursement via virement bancaire. Elle peut également conserver le remboursement et ajouter une majoration ou des avantages tels que ceux présentés dans l'enquête quantitative. Ces propositions doivent faire l'objet d'études psychologique et économique pour déterminer si la valeur émotionnelle que le client va percevoir justifie le surcoût que l'ajout génère pour l'entreprise. Elles doivent, en outre, faire l'objet d'un autre questionnaire pour comparer l'appréciation de la ou les solution(s) par rapport à celle actuellement d'application.

11.4 Enquête de satisfaction

L'étude comparative démontre que la méthode de communication la plus populaire s'avère être l'envoi d'emails occasionnels ($\mu = 2,38$). D'un point de vue absolu, cette note ne représente pas une moyenne très élevée sur l'échelle de *Likert* (plus proche de « ni en désaccord, ni d'accord » que de « plutôt d'accord »). Cette observation met en avant l'idée que cette proposition est la plus appréciée car les deux autres ne le sont pas ou peu. Il est donc préférable de formuler ces évaluations sous forme de propositions ou d'invitations facultatives plutôt que les imposer.

Un autre point qu'il faut souligner est que les données du questionnaire ne fournissent aucunes données permettant de se positionner sur la fréquence de proposition d'évaluation. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise telles que détaillées ci-après.

Premièrement, celle-ci peut démarrer un programme de proposition d'évaluation en fixant la fréquence de manière arbitraire tout en surveillant le taux de réponses et en ajoutant une question demandant aux répondants si les évaluations sont trop ou pas assez fréquentes. En fonction des résultats, le central peut ajuster les délais.

Deuxièmement, la société a le choix d'effectuer une nouvelle campagne destinée à déterminer le délai préférable entre deux évaluations. Bien que la deuxième solution soit plus prudente, la première semble préférable car elle permet un démarrage du programme plus rapide tout en laissant la porte ouverte à d'éventuelles adaptations futures. Pour rappel, les participants au questionnaire ont fait part de leur insatisfaction de ne pas être spontanément sollicités pour évaluer le service.

Ayant récolté une note moyenne moins performante que le canal *mail*, la plateforme « en ligne » est une option à reconsidérer dans le futur. Les données actuelles ne permettent pas de considérer ce moyen de communication opportun pour la clientèle de la société. D'autres tests pourraient être effectués en analysant les réponses des clients commandant leur taxi via l'application. Malheureusement de tels chiffres ne sont pas encore disponibles.

11.5 Statut de la commande

D'un point de vue probabiliste, il y a donc peu de chances (moins de 5%) de rejeter l'hypothèse nulle alors que celle-ci s'avère vraie. Les clients manifestent moins d'intentions d'annuler les courses lorsqu'ils sont avertis du retard que lorsqu'ils ne sont pas. En ce qui concerne la

moyenne des appréciations du service, le test t démontre qu'il y a une différence significative entre les deux situations. La satisfaction du service semble statistiquement être meilleure lorsque le retard est annoncé. Un programme basé sur un envoi de notification automatisé est alors conseillé aux vues des résultats des deux tests t précédents.

En faisant preuve de psychologie anthropologique, il est aisé de comprendre ces deux conclusions. Ne pas avoir d'information de la part du Central sur son taxi commandé lorsque celui-ci est en retard dans le contexte d'un rendez-vous important peut générer une série de questions dans la tête du client : Où est mon taxi ? Est-il en route ? La commande a-t-elle bien été effectuée ? Vais-je être en retard à mon rendez-vous ? Etc. Il est compréhensible que, face à ce manque d'information, le client soit davantage tenté d'annuler sa commande. En revanche, une notification du retard permet de rassurer le client, d'évaluer l'éventuel retard à son rendez-vous et de prendre une décision quant à sa commande.

Par contre, l'analyse statistique révèle qu'il n'est donc pas recommandé pour l'entreprise ni de proposer ce service de manière payante ou encore via cette formule tarifaire. L'entreprise doit donc prendre une décision :

- Soit continuer comme elle le fait actuellement et ne pas avertir ses clients.
- Soit investir dans un système de gestion automatisé de notification.

Si l'entreprise choisit la deuxième solution, elle doit également choisir le canal de communication. L'email apporte l'avantage d'être gratuit mais l'inconvénient de ne pas être obligatoirement repris sur le téléphone du client. Le SMS assure une proximité avec le consommateur mais génère des coûts d'envoi pour chaque message.

Enfin, un module de *tracking* de l'état de la commande avec intégration de la position du chauffeur vient d'être lancé sur l'application de la société. Ce module permet donc au client de consulter en temps réel la position du taxi en approche. Cette solution, déjà en place et méconnue du grand public, peut garantir la proximité avec le client et la gratuité des envois de consultation. Il est donc vivement recommandé à la société de promouvoir cette application en mettant l'accent sur cette fonctionnalité uniquement disponible via ce canal de commande.

11.6 Identification téléphonique

Même si l'entreprise doit davantage baser ses croyances en termes de comportement des clients sur des résultats émanant de questionnaire de masse et de tests statistiques, il subsiste des sujets pour lesquels l'expérience et l'intuition sont vérifiés. Dans le cadre de la reconnaissance du client ayant déjà commandé, l'entreprise peut affirmer que ces clients préfèrent être reconnus avec une probabilité d'erreur inférieure à 5%. Bien que ce constat soit relativement intuitif, la valeur moyenne des appréciations des clients dans la situation où ils sont reconnus est égale à 2,86. En effectuant un test t pour échantillon unique avec une valeur test égale à 3, on obtient un niveau d'appréciation du service de reconnaissance différent de 3, à savoir le niveau « plutôt d'accord » dans l'échelle de *Likert*. ➔ $t(171) = -2,216, p = 0,028 < 0,05$.

Il s'avère que l'entreprise surestime la valeur qu'apporte cette fonctionnalité aux clients. Sans doute, les clients sont habitués aujourd'hui à ce service et y ont peut-être droit auprès d'un autre opérateur central téléphonique. Il est donc conseillé de mettre en place une nouvelle fonctionnalité permettant à l'entreprise d'offrir un nouveau service personnalisé différenciant. Ceci peut être l'occasion d'insérer une nouvelle caractéristique à l'application mobile pour attirer les clients habitués à réserver via ce nouveau canal. Par exemple, un historique des courses pourrait être mis à disposition des clients de longue date sur leur compte personnel. Ceci doit évidemment faire l'objet d'une étude.

11.7 Programmes de fidélité

Implicitement, l'entreprise propose déjà ces deux programmes davantage. En effet vu qu'ils proposent un service taxi, règlementé comme un service d'utilité publique, les taxis affiliés à *Taxis Bleus* ne pratiquent pas le *surge pricing*²⁶ et facture les clients selon des tarifs calculés par les constantes du taximètre. De même pour les clients business à haut volume quotidien, l'entreprise propose un système de numéro prioritaire leur donnant la possibilité de déplacer leurs appels en haut de la file d'attente ainsi qu'une priorité plus importante lors de l'attribution des commandes.

²⁶ Mode particulier de tarification dynamique par lequel on profite d'une hausse de la demande dans une situation où l'offre ne serait pas suffisante à prix inchangé pour augmenter ponctuellement un prix.
Source : <http://www.definitions-marketing.com/definition/surge-pricing/>

Les résultats permettent à l'entreprise de conforter sa position sur sa politique de tarification fixe déterminé par le taximètre. Bien que les nouvelles plateformes technologiques de mise en rapport de voiture avec chauffeurs semblent attirer beaucoup d'intérêt, leur business modèle est en parti basé sur la pratique de *surge pricing*. A la lumière des données récoltées, il apparait clairement que ce genre de tarification dynamique ne risque pas d'être facilement adopté par la clientèle fidèle à l'entreprise.

Enfin, un programme d'accumulation de miles peut également être envisagé pour récompenser les clients de leur fidélité. Afin de stimuler son adoption, ce système pourrait d'ailleurs n'être proposé que pour les courses commandées via l'application. À mesure que les clients consomment, des promotions ou des réductions pourraient apparaître automatiquement sur leur compte. Mieux encore, pour les clients très réguliers, un statut « client fidèle » pourrait s'activer dans l'application donnant lieu à un traitement prioritaire en toute circonstance. Ces pistes ne restent que des propositions à la lumière des résultats au point 10.7 – Programmes de fidélité et doivent être sérieusement étudiés par l'entreprise en fonction de ses objectifs stratégiques, des faisabilités techniques et de l'investissement financier à mettre en œuvre.

CONCLUSION

« *La simplicité est la réussite absolue. Après avoir joué une grande quantité de notes, toujours plus de notes, c'est la simplicité qui émerge comme une récompense venant couronner l'art.* »
(Chopin, 1947)

Pour rappel, ce travail constitue une suite d'étapes débutant par un inventaire de l'information présente dans la nature au sujet du marketing relationnel, du transport et du taxi à Bruxelles ainsi que de la société *Taxis Bleus*. Instruite de ces connaissances, une étude qualitative et un premier questionnaire permettent de segmenter la clientèle de l'entreprise et de dégrossir le sujet en regroupant des comportements répétitifs et des habitudes propres à des catégories de passagers. Ces éléments ont permis de faire émerger des thématiques ayant abouti à la rédaction de sept hypothèses faisant partie intégrante de la problématique de ce mémoire. Ces dernières ont été testées et interprétées à l'aide de la puissance d'outils statistiques et sur base de résultats récoltés dans le cadre d'un questionnaire relationnel en ligne. À l'issue de cette longue démarche, la relation qu'éprouve la clientèle envers l'entreprise est, par conséquent, mieux caractérisée et de nombreuses pistes de consolidation de ce lien peuvent être mises en avant :

Tout d'abord, l'entreprise a l'opportunité d'allier l'utile à l'agréable en concentrant ces efforts sur les fonctionnalités et la promotion de son application smartphone. En effet grâce au mode de commande *self-service* de son application, *Taxis Bleus* peut espérer augmenter son volume journalier de courses, et par conséquent de taxis affiliés dans une seconde mesure, sans devoir engager une quantité trop importante d'opérateurs supplémentaires. De la même manière, ce nouveau support de commande peut être le siège d'une kyrielle de projets à destination de soigner la relation avec le client. Au-delà d'offrir un nouveau mode de réservation plus rapide, interactif et efficace, l'application offre des possibilités de fonctionnalités telles que les enquêtes de satisfaction après les courses, le statut en temps réel du taxi en approche ainsi que la possibilité d'automatiser un système de programme de fidélité basé sur l'accumulation de points et/ou l'obtention d'un statut privilégié. En matière de budget, l'entreprise doit d'abord décider clairement les points qu'elle désire intégrer dans son service et les chiffrer auprès de son fournisseur de solution informatique. Une discussion financière ne peut débuter sans ces étapes préliminaires.

Cette étude a également démontré à la société que celle-ci offre déjà une série de services aux goûts de ses consommateurs comme son système de compensation via virement bancaire, son accueil téléphonique ciblé et personnalisé ou encore un système de tarification en accord avec la notion de service d'utilité publique. Plutôt que d'imiter ses concurrents en proposant une gamme de service premium pour lesquels ses clients ne sont, à priori, pas prêts de rétribuer à sa juste valeur, *Taxis Bleus* pourrait développer une fonctionnalité rendant sa proposition de valeur unique de la même manière que son accueil téléphonique personnalisé fut perçu au moment de son lancement. Dans la continuité de la présente problématique, une fonctionnalité inédite liée à l'application est préconisée mais doit faire l'objet d'approfondissements.

Enfin, ce travail ouvre une multitude de portes à d'autres études et analyses. À cet effet et à la demande de l'entreprise, le questionnaire propose une quantité de données encore inexploitées concernant les caractéristiques des répondants. Moyennant des récoltes de résultats supplémentaires en lien avec les modes de commande, l'entreprise pourrait élaborer un modèle linéaire générale et étudier l'impact de plusieurs variables sur les critères d'appréciation. Ce serait une occasion de ramasser des données relatives aux appréciations des critères de commande propres à l'application récemment mise en ligne par *Taxis Bleus*. De la même manière, il serait judicieux de réaliser les mêmes questions relatives aux modes de commandes à un autre échantillon en désactivant les règles d'apparition de certaines questions en fonction du niveau de connaissance ou d'utilisation de l'un ou l'autre mode de commande par le client. Une comparaison des résultats en fonction du niveau de connaissance pourrait mener à des conclusions inconnues à ce jour.

Finalement, cette étude a volontairement sélectionné des clients familiers aux services de *Taxis Bleus* pour mieux comprendre leurs facteurs d'appréciation du service relationnel. Une démarche similaire à destination de tous les utilisateurs d'un service taxi, voire carrément d'un service de transport de transport rémunéré au sens large, pourrait apporter des pistes d'éclaircissement concernant la loyauté de ces consommateurs envers un mode de transport ou un opérateur de transport en particulier.

Bien que ces diverses pistes de développement semblent prometteuses, celle qui occupe le sujet de ce mémoire se conclut en ayant apporté une série d'initiatives à développer et implémenter. Ces dernières sont le fruit d'une longue démarche empirique et permettent à *Taxis Bleus* d'embrayer le pas dans sa transformation digitale avec un regard axé sur sa relation avec ses clients.

Bibliographie

- Armstrong, G., Kotler, P., Le Nagard-Assayag, E., & Lardinoit, T. (2010). *Principes de Marketing, 10ème édition*. Pearson Education.
- Bjerre, M., & Soren, H. (2009). *The Relationship Marketer: Rethinking Strategic Relationship Marketing, 2nd Edition*. Springer.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). *L'entretien*. Armand Colin.
- Charry, K., Coussement, K., Demoulin, N., & Heuvinck, N. (2016). *Marketing research with IBM SPSS Statistics*. Routledge.
- Chopin, F. (1947). Arthur Hedley.
- Commission Européenne. (2015). *Former les conducteurs de taxi pour un métier de la route plus compétitif et plus sûr, de jour comme de nuit*. Récupéré sur <http://taxistars.eu/fr/page/index>
- Derbaix, C., & Grégory, P. (2004). *Persuasion: la théorie de l'irrationalité restreinte*. Economica.
- Doyle, P. (1994). *Marketing Management & Strategy*. Prentice Hall.
- du Bois de Bounam, P., & Lambert, N. (2016). MGEHC1316 – Cours de marketing Stratégique et Opérationnel. Récupéré sur P., & Lambert N. (2016).
- Estival, A. (2012). *Taxi: Un métier inconnu - Histoire des fiacres et des taxis*. Jets d'encre.
- Fonds Social des entreprises de taxi et des services de location de voitures avec chauffeur*. (s.d.). Récupéré sur Fonds Social: http://www.taxi-info.be/fr/pagina.asp?Id0=20151006_174453A
- GTL-TAXI*. (s.d.). Récupéré sur <http://www.gtl-taxi.be/>
- Kapferer, J.-N. (2014, Février 27). *Ré-inventer les marques*. Récupéré sur Xerfi Canal: http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Jean-Noel-Kapferer-Re-inventer-les-marques_1557.html
- Khan, M. T. (2014). Relationship Marketing – Some Aspects. *International Journal of Information, Cusiness and Management*, Vol. 6, No.2, 108-122.

- Kotler, P., Keller, K., Dubois, B., & Manceau, D. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer.
- Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2008). *Marketing Stratégique et Opérationnel - Du Marketing à l'Orientation Marché, 7ème édition*. Paris: Dunod.
- Laurent, F. (2006). *Etude Marketing*. Village Mondiale.
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative*. De Boeck.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2014). *Mercator, 11ème édition*. Paris: Dunod.
- Liénard, F., & Jacob, F. (2009). *Marketing mobile: Stratégies de m-marketing pour conquérir et fidéliser vos clients*. Dunod.
- Loi relative aux services de taxis*. (1974, Décembre 27). Récupéré sur Moniteur belge: http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1974122730&table_name=loi
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* n°50, pp. 370-396.
- Ordonnance relative aux services de taxis et aux services de location de voitures avec chauffeur*. (1995, Avril 27). Récupéré sur Moniteur belge: http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1995042733&table_name=loi
- Se déplacer à Bruxelles en taxi*. (s.d.). Récupéré sur Bruxelles Mobilité: <http://www.bruxellesmobilitie.irisnet.be/articles/taxi/>
- Sutherland, R. (2011, Décembre). *Perspective is everything*. Récupéré sur TED: Ideas worth spreading: https://www.ted.com/talks/rory_sutherland_perspective_is_everything
- Vandercammen, M., & Gauthy-Sinéchal, M. (1998). *Recherche marketing: Outil fondamental du marketing*. De Boeck Université.
- Wackerly, D., Mendenhall, W., & Scheaffer, R. (2007). *Mathematical Statistics With Applications*. Thomson Brooks/Cole.